

CESOC

CENTRUM VOOR SOCIAAL EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN
KHLEUVEN



Samenwerkingsverbanden in de jeugdhulp

Leidraad op basis van het EMK
ondersteuningsaanbod

Astrid Coates

Wim Van Opstal

CESOC-KHLeuven – 2014



Vlaamse overheid



"De zorg- en welzijnssector zal blijven verbindingen maken, want mensenwerk, dat is onze missie, onze sterkte en onze kracht!"

(J. Verbanck)

Voorwoord

De sector van de bijzondere jeugdzorg bevindt zich op een scharniermoment. Op 1 maart 2014 treedt immers de integrale jeugdhulp in heel Vlaanderen in werking. Met een nieuwe decretale omgeving wordt het landschap van de jeugdhulp hertekend en dat zorgt voor nieuwe uitdagingen. Het doel is immers dat elke jongere met een probleem zo snel mogelijk de juiste hulp vindt. Door in te grijpen op de organisatie en de werking van de bestaande jeugdhulp, wordt het nieuwe landschap veel overzichtelijker, in het bijzonder voor de cliënt maar ook voor de jeugdhulpverleners zelf.

Het nieuwe decreet integrale jeugdhulp zet de jongere centraal zodat hij, maar ook zijn ouders en hulpverleners, makkelijker de juiste hulp vinden. Om dat te realiseren, grijpt het decreet in op de organisatie en werking van de bestaande jeugdhulp. Zo moeten de verschillende jeugdhulpaanbieders hun aanbod op elkaar afstemmen en nog meer samenwerken met de jongere. Jeugdhulp moet immers voor iedereen bereikbaar, beschikbaar, begrijpelijk, betaalbaar en bruikbaar zijn. Nieuwe samenwerkingsverbanden zullen bijgevolg in de toekomst gevormd worden tussen instellingen onderling, maar ook wellicht met andere, externe partners.

Ter ondersteuning van organisaties binnen de (bijzondere) jeugdzorg die ingestapt zijn in het Experimenteel Modulair Kader (EMK), werd bijgevolg vanuit de sector en het IVA Jongerenwelzijn de oproep gelanceerd om een aanbod te formuleren omtrent verschillende ondersteuningsbehoeften, waaronder het aan de slag gaan met samenwerkingsverbanden.

Deze publicatie geldt als duurzaam product bij deze specifieke vormingreeks. Het geeft tekst en uitleg bij de inhoud ervan en integreert ook de inzichten en ervaringen die door de deelnemersgroep – directieleden en stafmedewerkers uit de sector – gedeeld werden. Wij hopen dan ook dat deze publicatie u als verantwoordelijke binnen of betrokkene bij de jeugdhulp kan informeren en inspireren en dat het een leidraad kan zijn om samenwerkingsverbanden te initiëren en/of verder te ontwikkelen.

Wij wensen tot slot de deelnemers aan onze vormingenreeks te danken voor hun betekenisvolle inbreng en bereidheid tot het delen van hun ervaringen. Daarnaast wensen wij in het bijzonder de leden van de stuurgroep te danken: Katrien Herbots (PPJ), Annelies Mincke (Jo-In) en Eddy Van den hove (Vlaams Welzijnsverbond).

Astrid Coates & Wim Van Opstal

21 februari 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Inhoudsopgave	ii
Lijst van afkortingen	iv
Inleiding	1
1 Samenwerken tussen organisaties: waarom, hoe en wanneer?	2
1.1 Samenwerken: waarom?	2
1.2 Samenwerken: hoe?	3
1.2.1 Functionele en structurele samenwerkingsverbanden	3
1.2.2 Coöperaties	3
1.3 Samenwerken: wanneer?	5
1.3.1 Randvoorwaarden	5
1.3.2 Met wie?	6
1.3.3 Risico's van samenwerking	6
1.3.4 Enkele vragen met juridische gevolgen	7
1.4 Enkele vragen als kompas	7
1.4.1 Wie mag wanneer toetreden en uittreden?	7
1.4.2 Wie controleert welke processen?	8
1.4.3 Samenwerken in goede en slechte tijden?	9
1.4.4 Wie bepaalt de koers?	9
1.4.5 Investeren in informatieverstrekking en vorming?	10
2 Samenwerking tussen organisaties: wat met het personeel?	11
2.1 Rechtstreekse versus onrechtstreekse tewerkstelling	11
2.1.1 Rechtstreekse tewerkstelling	11
2.1.2 Onrechtstreekse tewerkstelling	12
2.2 Terbeschikkingstelling	12
2.2.1 Voorwaarden	12
2.2.2 Aandachtspunten	13
2.2.3 Onregelmatige terbeschikkingstelling?	14
2.2.4 Btw?	14
2.3 CAO 32bis	15
2.3.1 Overgang van onderneming krachtens overeenkomst	16
2.3.2 Voorafgaandelijke informatie en consultatie	16
2.3.3 Gevolgen	16

2.4	Samenwerking met andere sectoren	19
2.5	Verandermanagement: aandachtspunten	20
2.5.1	Basiskeuzes bij een veranderprogramma	20
2.5.2	De fasering van organisatieverandering	21
2.5.3	Cultuurbeïnvloeding.....	23
3	Juridische aspecten van samenwerking tussen organisaties	24
3.1	Functionele samenwerkingsverbanden	24
3.1.1	De feitelijke vereniging	24
3.1.2	Andere verwante vormen van samenwerking	29
3.2	Structurele samenwerkingsverbanden.....	29
3.2.1	Samenwerken in de vorm van een vzw	30
3.2.2	Samenwerken in de vorm van een vennootschap	30
3.3	Fusies tussen vzw's	36
3.4	Fusie tussen vzw's en andere rechtspersonen	37
4	Conclusies.....	38
	Bibliografie	40

Lijst van afkortingen

Cao: Collectieve arbeidsovereenkomst

Cvba: Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid

Cvoa: Coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid

EMK: Experimenteel modulair kader

PC: Paritair Comité

V&S-wet: Verenigingen- en stichtingenwet

Vso: Vennootschap met sociaal oogmerk

Vzw: Vereniging zonder winstoogmerk

WBTW: Wetboek btw

Inleiding

Het nieuwe decreet integrale jeugdhulp zet de jongere centraal zodat hij, maar ook zijn ouders en hulpverleners, makkelijker de juiste hulp kan vinden. Om dat te realiseren, grijpt het decreet in op de organisatie en werking van de bestaande jeugdhulp. Zo moeten de verschillende jeugdhulpaanbieders hun aanbod op elkaar afstemmen en nog meer samenwerken met de jongere. Jeugdhulp moet immers voor iedereen bereikbaar, beschikbaar, begrijpelijk, betaalbaar en bruikbaar zijn. Nieuwe samenwerkingsverbanden zullen bijgevolg in de toekomst gevormd worden tussen instellingen onderling, maar ook wellicht met andere, externe partners.

Ter ondersteuning van organisaties binnen de (bijzondere) jeugdzorg die ingestapt zijn in het Experimenteel Modulair Kader (EMK), werd bijgevolg vanuit de sector en het IVA Jongerenwelzijn de oproep gelanceerd om een aanbod te formuleren omtrent verschillende ondersteuningsbehoeften. In de oproep omtrent samenwerkingsverbanden werden daarbij volgende deelvragen vermeld:

- Welke modellen zijn er inzake samenwerkingsverbanden, fusies, ...?
- Wat zijn hiervan de voor- en nadelen?

In het najaar van 2013 werd bijgevolg een ondersteunende vormingsreeks in de vorm van workshops georganiseerd vanuit het Centrum voor Sociaal en Coöperatief Ondernemen (CESOC – KHLeuven) voor de sector van de (bijzondere) jeugdzorg.

De lessen uit deze vormingreeks worden duurzaam verankerd in deze praktische leidraad, die uit drie delen bestaat:

1. Samenwerken tussen organisaties: waarom, hoe en wanneer?
2. Samenwerken tussen organisaties: wat met het personeel?
3. Samenwerken tussen organisaties: juridische aspecten

De gehanteerde referentiewerken worden achteraan in de bibliografie vermeld.

1 Samenwerken tussen organisaties: waarom, hoe en wanneer?

In dit onderdeel geven we een overzicht van de redenen en verschijningsvormen van samenwerkingsverbanden die relevant zijn voor social profit organisaties (in het bijzonder in de jeugdhulp). We geven een uitklap van een breed spectrum aan samenwerkingsmogelijkheden, zowel naar activiteit als naar organisatiemodel toe. We staan stil bij de bedrijfseconomische en de procesmatige kant van samenwerking op verschillende niveaus en geven concrete aandachtspunten mee die van belang zijn bij het ontwerp van een duurzaam samenwerkingsverband.

1.1 Samenwerken: waarom?

De reden(en) om samen te werken kunnen divers zijn.

Zo kan men samenwerken om

- een bepaald **vacuüm** aan onderlinge of maatschappelijke noden in te vullen die momenteel niet ingevuld worden vanuit de markt en/of de overheid;
- **schaalvoordelen** te realiseren en dit om (1) efficiëntie en kostenbesparingen te realiseren, (2) om de draagkracht en de markttoegang (bv. tot Europese middelen of bepaalde erkenningen) te versterken en (3) om complementaire competenties te benutten.
- voor een sterkere **lokale verankering** en/of **maatschappelijke inbedding** te zorgen.

In grote lijnen kunnen we drie soorten samenwerkingsverbanden binnen de zorgsector onderscheiden:

- Samenwerkingsverbanden als middel om schaalvoordelen te realiseren tussen zorggebruikers (bv. samenaankoop van de zorg) of zorgverleners (bv. samenaankoop van goederen of het samen organiseren van diensten door zorgvoorzieningen, zoals bij Stijn vzw).
- Samenwerkingsverbanden als middel om naast de basiswerking complementaire marktactiviteiten te ontplooiën (bv. het vermarkten van expertise van het personeel naar andere doelgroepen door het aanbieden van vormingen, coaching en advies of het opzetten van een sociale economie onderneming met en voor de doelgroep).
- Samenwerkingsverbanden als middel om het flankerende zorgvastgoed (woningen voor de doelgroep, gemeenschappelijke ruimten, kantoren, ...) te financieren en te beheren. Voorbeelden hiervan zijn Macropus cvba en Inclusie Invest cvba-so. Daarnaast staan tal van ouder- en gebruikersinitiatieven in de steigers (Van Opstal & Ruttens, 2014).

1.2 Samenwerken: hoe?

1.2.1 Functionele en structurele samenwerkingsverbanden

Samenwerken kan op twee manieren tot stand komen.

- ofwel gaat men functioneel samenwerken en oplossingen zoeken zonder een nieuwe juridische structuur hiervoor op te zetten.
- ofwel gaat men structureel samenwerken en gaat men hiervoor een nieuwe juridische structuur oprichten.

Voor een **functionele samenwerking** zijn er verschillende opties mogelijk:

- Feitelijke vereniging
- Personele unie
- Aanneming
- Kostendelende vereniging

We bespreken deze verschillende opties verder in hoofdstuk 3 van deze leidraad.

Een **structurele samenwerking** kan ofwel de vorm van een vzw aannemen, ofwel de vorm van een vennootschap. We bespreken deze opties eveneens verder in hoofdstuk 3 van deze leidraad.

1.2.2 Coöperaties

Voor de basiswerking moet je als instelling een vzw zijn, dus daarvoor is het geen voordeel om een vennootschapsvorm te hanteren. Als je echter met structurele verbanden gaat werken, kan bijvoorbeeld het vehikel van de coöperatieve vennootschap wel interessanter zijn dan een vzw (zie hoofdstuk 3). We behandelen hier kort de kenmerken van de coöperatie en de verschilpunten met de vzw en andere vennootschappen.

Kenmerken

Volgens de definitie van de *International Co-operative Alliance*, zijn coöperaties:

"...jointly owned and democratically controlled organizations, designed to meet the socio-economic needs of their members (ICA, 1995)."

Hieruit kan men de volgende kenmerken halen (Jacobs & Van Opstal, 2013, 44):

- **Coöperaties zijn ondernemingen die zich richten op het vervullen van de gemeenschappelijke behoeften van hun leden:** deze gemeenschappelijke nood kan zowel een zuiver onderlinge nood zijn als een maatschappelijke nood. De focus op gemeenschappelijke behoeftebevrediging, maakt dat de leden van een coöperatie ook de gebruiker (of toch minstens de begunstigde) ervan zijn.
- **Deze leden zijn eigenaar van hun coöperatie:** het kapitaal van een coöperatie wordt samengebracht door haar leden. Je kan geen vennoot worden van een coöperatie zonder dat je een financiële inbreng hebt gedaan onder de vorm van een aandeel.

- **Deze leden controleren hun coöperatie op een democratische manier:** deze controle houdt vooral in dat er een loskoppeling nodig is van kapitaalbreng en zeggenschap om te vrijwaren dat de coöperatie zich blijft richten op het vervullen van de noden van al haar leden. In de praktijk kan dit een beperking van het stemrecht betekenen, zoals het principe dat niemand meer dan 10% van het stemrecht heeft of het principe dat elke vennoot één stem heeft, ongeacht de kapitaalbreng.

Binnen een coöperatie is er bijgevolg een drievoudige relatie met de aandeelhouders (gebruikers):

1. De focus is het verstrekken van voordelen aan haar gebruikers
2. De coöperatie is eigendom van haar gebruikers
3. De coöperatie wordt gecontroleerd door haar gebruikers

Verschilpunten met een vzw

- Bij een coöperatieve vennootschap is het mogelijk om **aandelen** uit te schrijven om zo **meer mensen en middelen te mobiliseren**.
- In tegenstelling tot een vzw, kan een (coöperatieve) vennootschap **handelaar** zijn. Een vzw kan geen handelaar zijn (Coates, Van Steenberge & Denef, 2008). Er is bijgevolg immers maar een beperkte mogelijkheid voor de vzw om handelsactiviteiten te ontplooiën. Bij een vzw kunnen er slechts bijkomstige economische activiteiten ontplooid worden, maar het concept van "bijkomstigheid" zorgt voor heel wat juridische onzekerheid. Dit zorgt er immers voor dat concurrenten bepaalde social profit ondernemingen voor de rechter hebben gedaagd voor 'oneerlijke marktpraktijken' (stakingsvordering op basis van artikel 2 Wet Marktpraktijken). Hier is er immers sprake van indien de beroepsbelangen van één of meerdere ondernemingen geschaad zijn of kunnen geschaad worden. Ook is een ontbindingsvordering op grond van artikel 18 V&S-wet wegens schending van art. 1 V&S-wet mogelijk.
- Er ontbreekt verder een **wettelijk opgelegd minimumkapitaal**. Dat kan nochtans een garantie bieden aan schuldeisers aangezien het een startende organisatie in staat stelt eventuele schulden te betalen. Ook kredietverstrekkers kunnen van mening zijn dat er onvoldoende waarborgen aanwezig zijn. Wel kunnen vzw's een beroep doen op een Vlaamse waarborg als ze een krediet aangaan bij hun bank. De vzw's die hiervoor in aanmerking komen moeten wel een economische activiteit uitvoeren, dat wil zeggen dat zij hun goederen en diensten tegen marktconforme prijzen aanbieden op de markt. Bovendien mogen ze voor niet meer dan 50 % worden gefinancierd via overheidssubsidies.
- Verder kunnen vzw's niet failliet worden verklaard. Zij zijn volgens het recht geen handelaar waardoor de **faillissementswetgeving** niet op hen van toepassing is en waardoor er geen garanties zijn voor schuldeisers. Aangezien vzw's zich meer en meer op de markt begeven, is dit uiteraard geen goede zaak.

Verschilpunten met andere vennootschappen

- Een coöperatie is een vennootschap met **variabel kapitaal**. Dat betekent dat er kapitaal ingebracht kan worden en dat er vennoten kunnen toetreden zonder dat er een statutenwijziging nodig is. Het kapitaal kan stijgen wanneer er vennoten bijkomen of wanneer bestaande vennoten extra aandelen kopen. Het kapitaal kan dalen wanneer er vennoten uittreden en hun deel van het kapitaal terugkrijgen of wanneer bestaande vennoten een gedeelte van hun aandelen terugnemen (Jacobs, 2013, 226).
- In het wetboek vennootschappen is de regel dat ieder vennoot, één stem heeft. Men kan hier echter in de statuten van de coöperatieve vennootschap van afwijken. Een **loskoppeling van kapitaalinbreng en zeggenschap** is dus mogelijk om te vrijwaren dat de coöperatie zich blijft richten op het vervullen van de noden van al haar leden. In de praktijk kan dit een beperking van het stemrecht betekenen, zoals het principe dat niemand meer dan 10% van het stemrecht heeft of het principe dat elke vennoot één stem heeft, ongeacht de kapitaalinbreng (Jacobs & Van Opstal, 2013, 45).
- In een coöperatieve vennootschap wordt vaak gewerkt met **verschillende soorten aandelen**, waaraan telkens andere rechten en plichten gekoppeld kunnen zijn. Het is dus mogelijk om de oprichters/bezielers het stuur in handen te geven (en niet de financiers zoals in een klassieke vennootschap wel het geval zou zijn), door bijvoorbeeld te stellen dat zij de meerderheid van de bestuurders in de raad van bestuur mogen voordragen, alsook de voorzitter mogen aanduiden.

1.3 Samenwerken: wanneer?

1.3.1 Randvoorwaarden

Vooraleer over te gaan tot een samenwerkingsverband, is het belangrijk om na te gaan of er een bevredigend antwoord kan gegeven worden op onderstaande vragen:

- Wat zijn de doelen van de samenwerking (de juiste redenen?)
- Wat zijn de ambities van de partners (de juiste partners?)
- Wegen de voordelen van de samenwerking (bv. schaalvoordelen) op tegen de coördinatiekost van de samenwerking? Dit hangt samen met de omvang van het partnerschap en met de scope van de beoogde activiteiten van het samenwerkingsverband. Hierbij hebben we telkens te maken met een minimale schaal, een optimale schaal en een maximale schaal.
- Is er voldoende draagvlak binnen de organisaties van de betrokken leden?
- Is er voldoende draagkracht aanwezig bij de betrokken leden om deze samenwerking overeind te houden?
- Nemen de leden voldoende eigenaarschap en verantwoordelijkheid op ten aanzien van de samenwerking?
- Hoe veranderbaar is de huidige situatie en zijn de deelnemende organisaties opdat de samenwerking kan slagen?

1.3.2 Met wie?

Het samenwerken tussen organisaties kan betrekking hebben op verschillende niveaus (Jacobs, 2013, 222):

- **Operationeel:** De samenwerking kan zich vooral op operationeel niveau bevinden en vooral dienen om de dagelijkse werkzaamheden te ondersteunen, bijvoorbeeld het huren van lokalen van elkaar, het samen aankopen van kantoomateriaal, het samen organiseren van het onthaal,...
- **Tactisch:** Dit gaat vaak over projectmatige samenwerkingen en heeft tot doel om elkaar te versterken gedurende een bepaalde periode of rond bepaalde thema's die het operationele overstijgen, bijvoorbeeld een intervisie tussen diverse voorzieningen over het omgaan met bepaalde aspecten van hun begeleiding.
- **Strategisch:** Dit gaat over samenwerking die het projectmatige en het individuele organisatie belang overstijgt.

Ook de sterkte van het samenwerkingsverband, of de intensiteit ervan, kan verschillen. Het niveau en intensiteit van samenwerking zijn echter niet per definitie gecorreleerd. Het is mogelijk een strategische samenwerking aan te gaan die weinig of net heel intensief is. Jacobs (2013, 223) geeft het voorbeeld van een samenwerking van een zorgvoorziening met een sociale huisvestingsmaatschappij. Ze werken jarenlang structureel samen, maar de contacten tussen de partners zijn niet intensief. Het niveau van samenwerking kan ook opschuiven.

De vraag rijst ook of een toenemende intensiteit in samenwerking gepaard gaat met een afnemende autonomie van de betrokken partners. Autonomie heeft betrekking op de zelfstandigheid in met name besluitvorming die een partner behoudt bij het aangaan van een samenwerking. Het wordt alvast aangeraden om voorzichtig te beginnen (Jacobs, 2013, 223).

1.3.3 Risico's van samenwerking

Aan een samenwerking zijn natuurlijk ook risico's verbonden. Lieve Jacobs (2013) lijst er alvast enkele op:

- Indien de samenwerking mislukt, wie zal wat overnemen?
- Een samenwerking die mislukt kan ook slechter uitdraaien dan wanneer je nooit had samengewerkt.
- Je moet steeds rekening houden met de juridische werkelijkheid met bijhorende vereisten, valkuilen,...
- Samenwerking kan ook risico's inhouden voor je concurrentiepositie als organisatie.

Het is dus aangeraden om de verschillende belanghebben in kaart te brengen en daarbij stil te staan wat hun belangen zijn (gelijklopend? complementair? tegenstrijdig?) en wat hun opstelling is (meewerken? onbeslist? tegenwerken?).

1.3.4 Enkele vragen met juridische gevolgen

We lijsten hierbij enkele vragen op die gevolgen hebben voor het juridische kader dat uiteindelijk gekozen kan worden om de samenwerking vorm te geven:

- Betreft het een handelsactiviteit (bv. het verstrekken van ICT-diensten) of gaat het over louter burgerlijke activiteiten (bv. het beheer van een patrimonium voor eigen gebruik)?
- Hebben de aangesloten leden een focus op de gebruikswaarde (user-driven) of op de financiële waarde (investor-driven) van het samenwerkingsverband?
- Wat is de marktpositie van het samenwerkingsverband en is er potentieel sprake van marktverstoring (binnen of buiten de sector)?
- Welke zijn de toetredingsvoorwaarden voor nieuwe partners? Of betreft het een gesloten partnerschap?
- Welke lusten en lasten (en dus welke prikkels) worden voorzien voor de initiatiefnemers, voor de afwachters en voor eventuele vrijbuiters?
- Welk risico wordt er gelopen dat bestaande externe belangenconflicten geïnternaliseerd worden en welke eventuele voordelen brengt dit met zich mee?
- Is er sprake van vrijwilligerswerk of niet binnen het samenwerkingsverband?

Op de specifieke juridische aspecten hiervan gaan we verder in deze leidraad dieper in.

1.4 Enkele vragen als kompas

Waarom, hoe en wanneer samenwerken? Nadat het stof gaan liggen is en de contouren stilaan duidelijk worden van antwoorden op deze vraag, loont het toch om een stap achteruit te zetten en volgende aspecten van samenwerking in ogenschouw te nemen:

- Wie mag wanneer toetreden en uittreden?
- Wie controleert welke processen?
- Samenwerken in goede en slechte tijden?
- Wie bepaalt de koers?
- Informatieverstrekking en vorming

Deze aspecten zijn geïnspireerd door vijf van de zeven coöperatieve principes van de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA)¹. Die principes zijn een referentiekader dat ontstaan is uit een bundeling van goede praktijken doorheen de geschiedenis van de coöperatieve beweging. Toch doen bovenvernoemde vijf aspecten ertoe bij elke vorm van samenwerking. We lichten ze nader toe.

1.4.1 Wie mag wanneer toetreden en uittreden?

Hoe opener het lidmaatschap, hoe vlotter leden kunnen toetreden en dus ook financiële middelen opgehaald kunnen worden of schaalvoordelen benut kunnen worden. Open lidmaatschap geeft een samenwerkingsverband de troef dat het vlot mensen en middelen kan mobiliseren.

¹ Deze principes zijn (1) vrijwillig en open lidmaatschap, (2) democratische controle door de leden, (3) economische participatie door de leden, (4) autonomie en onafhankelijkheid, (5) onderwijs, vorming en informatieverstrekking, (6) coöperatie tussen coöperaties en (7) aandacht voor de gemeenschap.

Open lidmaatschap sluit evenwel niet uit dat er in de statuten of in het reglement strikte voorwaarden kunnen staan om toe te kunnen treden. Vrijwillig lidmaatschap betekent ook dat leden (of vennoten) moeten kunnen uittreden. Het is daarom ook belangrijk om stil te staan bij de uittredingsvoorwaarden: wie kan wanneer uittreden tegen welke voorwaarden? In het geval van samenwerking onder een coöperatieve vennootschapsvorm is het belangrijk om de kans op een plotse kapitaalvlucht te vermijden door beschermingsmechanismen in te bouwen (bijvoorbeeld je moet minstens vijf jaar vennoot blijven).

Kansen van open lidmaatschap

- Schaalvoordelen realiseren
- Kapitaal aantrekken
- Mensen mobiliseren

Aandachtspunten bij open lidmaatschap

- Toetredingsvoorwaarden goed uittekenen
- Modaliteiten voor uittreding vooraf goed voorzien

1.4.2 Wie controleert welke processen?

De democratische controle door de leden is een middel om ervoor te zorgen dat een samenwerkingsverband zich daadwerkelijk blijft focussen op de gemeenschappelijke noden van de aangesloten leden. Op deze manier kunnen de leden de visie en missie bewaken van hun samenwerkingsverband, kunnen ze een vijandige overname voorkomen en kunnen ze de lokale verankering van hun samenwerkingsverband vrijwaren.

Dit betekent echter niet dat het samenwerkingsverband in alle aspecten ook democratisch bestuurd moet worden. Soms is dit immers niet werkbaar, omdat het al te vaak kan leiden tot een patstelling in operationele beslissingen waar snelheid soms geboden is. Het is dus belangrijk dat de initiatiefnemers vooraf goed nadenken welke stakeholders mee als lid (of vennoot) betrokken kunnen worden bij het samenwerkingsverband. Wie mee in bad zit, controleert immers mee het samenwerkingsverband. Zoals hoger reeds gesteld, kunnen in een coöperatie de stemrechten in de algemene vergadering losgekoppeld worden van de kapitaalinbreng. Ook binnen een vzw zijn regelingen mogelijk die een differentieel stemrecht toekennen op basis van diverse criteria. Daarnaast bestaan er ook manieren om de verdeling van mandaten in de raad van bestuur te moduleren. Hiertoe wordt er vaak gewerkt met verschillende groepen aandelen (of lidmaatschappen), waaraan telkens andere rechten en plichten gekoppeld kunnen zijn.

Kansen bij een democratische controle van de processen

- Controle door de gebruikers (focus)
- Bewaken missie/visie
- Voorkomen vijandige overname
- Bewaken over lokale verankering

Aandachtspunten bij een democratische controle van de processen

- Goed overdenken wie mag meedoen
- Patstelling in besluitvorming voorkomen door oordeelkundig ontwerp contracten/statuten

1.4.3 Samenwerken in goede en slechte tijden?

Om ervoor te zorgen dat het samenwerkingsverband de behoeften van haar leden kan blijven vervullen, is het vaak cruciaal dat deze leden ook economisch participeren in het samenwerkingsverband. Alleen op die manier blijft de focus op gebruikerswaarde primeren boven die van de (eventuele) aandeelhouderswaarde. Een gezonde transactierelatie is ook noodzakelijk om als samenwerkingsverband de gewenste schaalvoordelen te realiseren waarop haar leden rekenen. Belangrijk hierbij is dat het samenwerkingsverband op haar leden kan blijven rekenen in goede en slechte tijden. Ledentrouw is dus belangrijk.

Deze ledentrouw kan enerzijds opgelegd worden met een transactieplicht voor de leden of vennoten (zie bijvoorbeeld bij de landbouwcoöperaties) of met een *ristorno*. Bij een *ristorno* genieten de leden van een voordeel pro rata de omvang van hun transacties met het samenwerkingsverband. Het is ook mogelijk om aan leden een verplichting tot gebruik op te leggen – of omgekeerd: voor gebruikers een verplichting tot lidmaatschap te vereisen.

Kansen bij een sterke transactierelatie

- Gebruiker = eigenaar (focus)
- Schaalvoordelen mits ledentrouw

Aandachtspunten bij een sterke transactierelatie

- Verplichting lidmaatschap?
- Verplichting gebruik?
- *Ristorno*?

1.4.4 Wie bepaalt de koers?

Samenwerkingsverbanden horen in eigendom van hun leden te zijn en onder (democratische) controle van hun leden te staan. Ze zijn daardoor in hoofdzaak verantwoording verschuldigd aan hun leden. Deze autonomie en onafhankelijkheid is belangrijk om ervoor te zorgen dat het samenwerkingsverband haar focus houdt op het vervullen van de gemeenschappelijke behoeften van haar leden. Dit is ook de reden waarom het opnemen van externe investeerders in een samenwerkingsverband geen evidentie is. Deze externe investeerders richten zich immers op de investeringswaarde en niet op de gebruikerswaarde van het samenwerkingsverband.

Het samenwerkingsverband kan ook de autonomie en onafhankelijkheid van haar leden versterken omwille van het 'empowerende' karakter ervan. Als gemeenschappelijk

instrument om gedeelde belangen te behartigen, blijft een samenwerkingsverband ook een instrument voor organisaties om via zelfhulp elkaar en zichzelf te versterken.

Kansen bij een onafhankelijk samenwerkingsverband

- De gebruiker bepaalt de koers van het partnerschap
- Onafhankelijkheid van externe investeerders?
- Empowerment door zelfhulp?

Aandachtspunten bij een onafhankelijk samenwerkingsverband

- Partnerschap met de overheid?
- Partnerschap met externe partners/investeerders?
- Monitoringprobleem?

1.4.5 Investeren in informatieverstrekking en vorming?

Samenwerkingsverbanden kunnen maar autonoom en onafhankelijk blijven werken op een democratische en duurzame manier, wanneer zij aangestuurd en gecontroleerd worden door leden die voldoende gevormd zijn om samen te “ondernemen”. De financiële en coöperatieve geletterdheid van de leden is immers een randvoorwaarde voor een effectieve en kwaliteitsvolle monitoring van het management door de leden (Leys & Van Opstal, 2009). Zo is de besluitvorming in een samenwerkingsverband vaak complexer dan in een klassieke vennootschap van externe investeerders. Bovendien is het belangrijk om als samenwerkingsverband het onderscheid tussen het individuele belang en het collectieve belang goed te kunnen duiden, zowel in goede als slechte tijden. Samen werken is immers niet steeds een vreugdevolle beleving voor elk lid op elk ogenblik. Daarnaast is een samenwerkingsverband, gelet op het belang van hun economische participatie, ook gebaat bij de bredere (sociaal)economische ontwikkeling van haar leden.

Kansen bij investeren in informatieverstrekking en vorming

- Empowerment van de partners
- Bredere economische ontwikkeling van de partners
- Geletterde partners ⇔ effectieve monitoring

Aandachtspunten bij investeren in informatieverstrekking en vorming

- Kennen alle partners de risico's?
- Beseffen alle partners de complexiteit van de samenwerking?
- Duiding collectieve belang (lange termijn) ⇔ individuele belang (korte termijn)

2 Samenwerking tussen organisaties: wat met het personeel?

In dit onderdeel gaan we dieper in op de gevolgen voor het personeelsbeleid en de arbeidsorganisatie wanneer men bepaalde samenwerkingsvormen hanteert. We staan daarbij in het bijzonder stil bij sociaaljuridische kwesties. Indien de tewerkstelling immers niet op de juiste manier georganiseerd is, zal dit problemen veroorzaken voor de samenwerking. We staan hier in het bijzonder stil bij de regels rond terbeschikkingstelling en de impact van cao 32bis. Tot slot bekijken we enkele aandachtspunten in het kader van verandermanagement.

2.1 Rechtstreekse versus onrechtstreekse tewerkstelling

2.1.1 Rechtstreekse tewerkstelling

Een arbeidsovereenkomst is een overeenkomst waarbij een werknemer zich verbindt om tegen loon arbeid te presteren onder het gezag van een werkgever. Voor het bestaan van een **arbeidsovereenkomst** zijn aldus drie constitutieve bestanddelen vereist:

- Arbeid
- Loon
- Gezag

Het uitoefenen van **gezag** houdt de bevoegdheid in om leiding te geven en toezicht te houden, zelfs indien die bevoegdheid niet effectief of niet permanent wordt uitgeoefend. Het spreekt voor zich dat dit gezag in principe toekomt aan de werkgever zelf en dat dit gezag niet zomaar kan worden overgedragen aan een derde buiten de onderneming.

Of er al dan niet sprake is van gezag en dus van een 'ondergeschikt verband' behoort tot de soevereine beoordelingsmacht van de feitenrechter, die naar het geheel van feitelijke elementen kijkt. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Het geven van bevelen, instructies, richtlijnen
- Het moeten volgen van werktijden van de overige onderschikte werknemers binnen de onderneming
- Het uitbetalen van een vaste bezoldiging
- De verplichting tot het bijwonen van vergaderingen
- Het verplicht rapporteren van de geleverde werkzaamheden
- Het verplicht gebruik maken van de infrastructuur
- Het opleggen van sancties aan de werknemer in geval van tekortkomingen
- ...

Arbeidsovereenkomst:

Werknemer	Werkgever
Arbeid presteren om een inkomen te verwerven	Naleven van dwingende arbeidsrechtelijke normen ter bescherming van de werknemer
	Sociale zekerheidsbijdragen op brutoloon
	Progressieve schijven bedrijfsvoorheffing

2.1.2 Onrechtstreekse tewerkstelling

Het arbeidsrecht voorziet wel een aantal mogelijkheden om iemand toch onder gezag tewerk te stellen, zonder dat er een arbeidsovereenkomst is tussen de twee voornaamste actoren. Het gaat dan meer bepaald over uitzendarbeid en over toegelaten terbeschikkingstelling. Wij zullen nader stilstaan bij deze laatste optie.

2.2 Terbeschikkingstelling

Bij terbeschikkingstelling spreken we van een **driehoeksverhouding**. Een werkgever neemt een werknemer in dienst en leent deze nadien uit aan een gebruiker, die vervolgens enig deel van het werkgeversgezag uitoefent over de werknemer (Henderickx, Janvier *et al.* 2010). In principe is iedere vorm van een dergelijke onrechtstreekse tewerkstelling verboden om misbruik te voorkomen, meer bepaald om praktijken van malafide koppelbazen (in onder andere de bouw-, schoonmaak- en vervoersector) te kunnen bestrijden (art. 31 § 1, eerste lid Wet Terbeschikkingstelling²).

Artikel 31, § 1, tweede lid, van de Wet Terbeschikkingstelling verduidelijkt verder dat het naleven door de derde van de **verplichtingen die op hem rusten inzake het welzijn op het werk**, niet geldt als de uitoefening van enig gedeelte van het werkgeversgezag in de zin van dat artikel. Wanneer een derde aan de werknemers van een andere werkgever instructies geeft m.b.t. bijvoorbeeld de veiligheidsvoorschriften die in zijn bedrijf gelden, dan leidt dit enkele feit op zich dus nog niet tot de vaststelling dat er sprake is van een verboden terbeschikkingstelling.

2.2.1 Voorwaarden

De voorwaarden voor toegelaten terbeschikkingstelling en de te volgen procedures zijn verder vastgelegd in artikel 32 van de Wet Terbeschikkingstelling:

- de terbeschikkingstelling mag **niet behoren tot de gewone activiteiten** van de werkgever (wil men dit toch doen, dan moet dit gebeuren onder de vorm van een uitzendbureau en moet men daartoe de nodige vergunningen aanvragen en verkrijgen).
- de terbeschikkingstelling moet gebeuren **met de vaste werknemers** van de werkgever.

² Wet 24 juli 1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers, BS 20 augustus 1987.

- de terbeschikkingstelling kan slechts gebeuren **voor een beperkte tijd**. Een cao gesloten in de schoot van de Nationale Arbeidsraad kan het begrip 'beperkte tijd' preciseren (tot op heden is dergelijke cao evenwel nog niet gesloten).
- de werkgever moet voorafgaand aan de terbeschikkingstelling daarvoor de **toestemming vragen en verkrijgen** van de inspecteur-districtshoofd van de Inspectie van de sociale wetten.

Die toestemming kan enkel worden verleend na akkoord tussen de gebruiker en de vakbondsafvaardiging van het personeel van zijn onderneming, of bij ontstentenis van die afvaardiging, de werknemersorganisaties die zijn vertegenwoordigd in het paritair comité waaronder de onderneming ressorteert. In geval van onenigheid bij voornoemde vakbondsafvaardiging kan het akkoord ook worden verleend door het bevoegd paritair comité (www.werk.belgië.be).

De voorafgaande toestemming van de inspecteur-districtshoofd van de Inspectie van de sociale wetten is evenwel *niet vereist* wanneer een vaste werknemer uitzonderlijk ter beschikking wordt gesteld van een gebruiker:

- in het kader van de samenwerking tussen de ondernemingen van eenzelfde economische en financiële entiteit
- met het oog op de kortstondige uitvoering van gespecialiseerde opdrachten die een bijzondere beroepsbekwaamheid vereisen.

Een cao gesloten in de schoot van de Nationale Arbeidsraad kan de begrippen 'kortstondige uitvoering' en 'gespecialiseerde opdrachten die een bijzondere beroepsbekwaamheid vereisen' preciseren (tot op heden is dergelijke cao evenwel nog niet gesloten).

In die twee gevallen verwittigt de gebruiker minstens 24 uren vooraf de inspecteur-districtshoofd van de Inspectie van sociale wetten.

- de gebruiker, de werkgever en de ter beschikking gestelde werknemer moeten een **geschrift ondertekenen** waarin de voorwaarden en de duur van de terbeschikkingstelling worden vastgelegd. Dit geschrift moet worden opgesteld vóór het begin van de terbeschikkingstelling. Het geschreven akkoord van de werknemer is evenwel niet vereist wanneer de stilzwijgende toestemming een gewoonte is in de bedrijfstak waarin de werknemer wordt tewerkgesteld (www.werk.belgië.be).

2.2.2 Aandachtspunten

Tijdens de duur van de toegelaten terbeschikkingstelling blijft de arbeidsovereenkomst die de werknemer met zijn werkgever verbindt, gelden.

De gebruiker wordt echter hoofdelijk aansprakelijk voor de betaling van de sociale bijdragen, lonen, vergoedingen en voordelen die daaruit volgen. Deze lonen, vergoedingen en voordelen mogen in geen geval lager zijn dan die welke de werknemers van de gebruiker ontvangen die dezelfde functie uitoefenen.

Hoewel de gebruiker niet de werkgever is van de werknemer die hem ter beschikking wordt gesteld, moet hij toch instaan voor de toepassing van de wetgeving inzake de

reglementering en de bescherming van de arbeid die gelden op de plaats van het werk (arbeidsduur, feestdagen, zondagsrust, nachtarbeid, arbeidsreglement, gezondheid en veiligheid op het werk ...)(www.werk.belgië.be).

2.2.3 Onregelmatige terbeschikkingstelling?

De overeenkomst waarbij een werknemer in dienst wordt genomen om ter beschikking te worden gesteld van een gebruiker in strijd met de bepalingen van artikel 31, § 1 van de Wet Terbeschikkingstelling, is **nietig** vanaf het begin van de uitvoering van de arbeid bij de gebruiker.

Wanneer een gebruiker arbeid laat uitvoeren door werknemers die te zijner beschikking worden gesteld in strijd met de bepalingen van artikel 31, § 1 van de Wet Terbeschikkingstelling, worden die gebruiker en die werknemers beschouwd als **verbonden door een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd** vanaf het begin der uitvoering van de arbeid. De werknemers kunnen evenwel de overeenkomst beëindigen zonder opzegging, noch vergoeding. Van dit recht kunnen zij gebruik maken tot op de datum waarop zij normaal niet meer ter beschikking van de gebruiker zouden zijn gesteld.

De gebruiker en de persoon die werknemers ter beschikking stelt van de gebruiker in strijd met de bepalingen van artikel 31, § 1 van de Wet Terbeschikkingstelling, zijn **hoofdelijk aansprakelijk** voor de betaling van de sociale bijdragen, lonen, vergoedingen en voordelen die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst van de werknemer.

Verder zijn er ook **strafrechtelijke en administratiefrechtelijke sancties** mogelijk (zie voor een overzicht www.werk.belgië.be).

2.2.4 Btw?

Bepaalde handelingen (waaronder terbeschikkingstelling van personeel), zijn onder bepaalde voorwaarden vrijgesteld van btw.

Zo stelt artikel 44 §2, 2° Wetboek BTW (WBTW) vrij van de btw, de diensten en leveringen van goederen die:

"nauw samenhangen met maatschappelijk werk, met de sociale zekerheid en met de bescherming van kinderen en jongeren en die worden verricht door publiekrechtelijke lichamen of door andere organisaties die door de overheid als instellingen van sociale aard worden erkend."

Het gaat dus meer bepaald ook om instellingen die in hoofdzaak tot doel hebben het toezicht over jongelui en de zorg voor hun onderhoud, opvoeding en vrijetijdsbesteding.

De voorwaarden waaraan een tussen zorginstellingen verrichte handeling dient te voldoen om de vrijstelling van voormelde artikelen te kunnen genieten, zijn de volgende (Ruysschaert, 2013, 211):

- De handeling wordt verricht door een in artikel 44 §2, 2° WBTW beoogde zorginstelling voor een andere door voornoemde bepalingen beoogde zorginstelling.

- De handeling moet rechtstreeks betrekking hebben op een prestatie die tot doel heeft het stellen van een diagnose, behandeling, genezing, opvang, begeleiding, verzorging van een zorgbehoevende persoon (de handeling moet bijgevolg noodzakelijk zijn).
- Het vrijstellen van de prestatie mag niet leiden tot concurrentievervalsing ten opzichte van een niet-vrijgestelde belastingplichtige.

Wanneer de handeling betrekking heeft op de (spontane) terbeschikkingstelling van personeel, is voldaan aan de tweede voorwaarde wanneer het gaat om de terbeschikkingstelling van zorgpersoneel dat door middel van een arbeidsovereenkomst verbonden is aan een zorginstelling die beoogd wordt door artikel 44 §2, 2° WBTW. Het doel van deze terbeschikkingstelling is het stellen van een diagnose, behandeling, genezing, opvang, begeleiding of verzorging van een zorgbehoevende persoon. Er is met andere woorden een zorgfinaliteit.

Het kan hierbij gaan om terbeschikkingstelling van een verpleegster, kinderequipe centrum voor geestelijke gezondheidszorg, een in ouderenzorg gespecialiseerd team van een centrum voor geestelijke gezondheidszorg, ziekenhuisapotheker,...

Het ter beschikking stelling van ander personeel dan zorgpersoneel, bijvoorbeeld ICT-personeel, administratief personeel, boekhouder, onderhoudspersoneel, chauffeur, technisch personeel,... is wel aan de btw onderworpen.

Indien de terbeschikkingstelling van dergelijke personen slechts bijkomstig is aan een vrijgestelde hoofdprestatie, zijn zij niet onderworpen aan de btw. Het is dan aan de zorginstelling om te bewijzen dat de verstrekte handelingen vrijgesteld zijn. Zij moeten dus steeds in het bezit zijn van de door hen aangegane samenwerkingsovereenkomsten (Ruysschaert, 2013, 217).

2.3 CAO 32bis

Het doel van cao 32bis³ is het behoud van de rechten van de werknemers waarborgen in alle gevallen van wijziging van werkgever ingevolge de overgang van een onderneming of van een gedeelte van de onderneming krachtens overeenkomst.

Het is van toepassing op elke werkgever die onderworpen is aan de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités. Het is dus van toepassing op ondernemingen uit de privé-sector.

De cao regelt niet de overgang van de rechten van de werknemers die voortspuiten uit de stelsels inzake ouderdoms-, overlevings- en invaliditeitsuitkeringen, toegekend uit hoofde van aanvullende regimes van sociale voorzieningen.

³ Cao nr. 32bis van 7 juni 1985 betreffende het behoud van de rechten van de werknemers bij wijziging van werkgever ingevolge de overgang van ondernemingen krachtens overeenkomst en tot regeling van de rechten van de werknemers die overgenomen worden bij overname van activa na faillissement.

2.3.1 Overgang van onderneming krachtens overeenkomst

De overgang van onderneming krachtens overeenkomst impliceert drie voorwaarden:

- een wijziging van werkgever: telkens wanneer het juridisch statuut van de werkgever wijzigt, bijvoorbeeld door fusie, splitsing, oprichting van een nieuwe vzw of vennootschap,...
- een overgang van onderneming of van een gedeelte ervan
- een overeenkomst tussen de werkgever die zijn onderneming overdraagt en de werkgever die de onderneming overneemt.

2.3.2 Voorafgaandelijke informatie en consultatie

De verplichtingen tot informatie en consultatie richten zich zowel tot de vervreemder als tot de verkrijger:

- Ondernemingsraad

De ondernemingsraad moet vóór enige bekendmaking ingelicht en geraadpleegd worden, o.m. over de weerslag op de vooruitzichten inzake de tewerkstelling van het personeel, de organisatie van het werk en het tewerkstellingsbeleid in het algemeen.

- Vakbondsafvaardiging

De vakbondsafvaardiging neemt deze rol over indien er geen ondernemingsraad is.

- Werknemers

Indien er binnen de ondernemingen waar noch een ondernemingsraad, noch een vakbondsafvaardiging bestaat, moeten de werknemers betrokken bij een overgang van onderneming of van een gedeelte van de onderneming vooraf in kennis worden gesteld van:

- de datum of de voorgenomen datum van de overgang
- de reden van die overgang
- de juridische, economische of sociale gevolgen van de overgang voor de werknemers
- de ten aanzien van de werknemers overwogen maatregelen

2.3.3 Gevolgen

- Automatische overdracht van de arbeidsovereenkomst
- De overgang is voor de werknemer geen reden tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst
- Geen ontslag
- Het behoud van de arbeidsvoorwaarden na overgang
- Hoofdelijkheid vervreemder en verkrijger

1. Automatische overdracht van de arbeidsovereenkomst

De arbeidsovereenkomst afgesloten tussen de werknemer en de vervreemder wordt van rechtswege overgedragen naar de verkrijger. Er is dus geen sprake van een nieuwe overeenkomst.

De oorspronkelijke arbeidsovereenkomst afgesloten bij de vervreemder wordt verder uitgevoerd onder dezelfde voorwaarden als voorheen.

2. De overgang is voor de werknemer geen reden tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst

Het automatisch karakter van de overdracht van de arbeidsovereenkomsten heeft tot gevolg dat de werknemer zijn arbeidsovereenkomst niet als beëindigd kan beschouwen omwille van het feit zelf van de overgang van de onderneming of van de wijziging van werkgever die daaruit voortvloeit. Het feit van de overgang op zich maakt dus geen contractbreuk uit.

Door de overgang wordt de arbeidsovereenkomst automatisch overgedragen van de vervreemder naar de verkrijger zonder dat de toestemming van de werknemers met de overname van de onderneming is vereist. Het is bijgevolg niet nodig een bijlage bij de arbeidsovereenkomst op te stellen. De verkrijger verwerft automatisch de hoedanigheid van werkgever op het moment waarop de vervreemder deze hoedanigheid verliest.

Ook al kan de werknemer zich niet verzetten tegen de overdracht van zijn arbeidsovereenkomst, toch heeft hij het recht de verderzetting van de arbeidsrelatie met de verkrijger te weigeren. In dat geval kan de werknemer ontslag nemen, tenzij de weigering gesteund is op een substantiële wijziging van een essentieel element van de arbeidsovereenkomst; in dat geval zou hij een handeling gelijkgesteld met een onrechtmatige beëindiging kunnen inroepen.

3. Geen ontslag

Om het behoud van de arbeidsrelatie met de verkrijger te waarborgen, mag een werkgever niet overgaan tot een ontslag naar aanleiding van de overgang zelf, wat als gevolg zou hebben dat de werknemer de bescherming, geboden door de cao nr. 32bis, zou worden ontzegd.

Bijgevolg kunnen de in de overgedragen onderneming of in het overgedragen gedeelte van de onderneming tewerkgestelde werknemers niet worden ontslagen ter gelegenheid van de overgang van deze entiteit. Met andere woorden, zij kunnen niet worden ontslagen:

- door de vervreemder, korte tijd vóór de overgang, omdat dan het risico bestaat dat de werknemers zich beroepen op de onrechtmatigheid van de beëindiging ten opzichte van de verkrijger, zelfs wanneer zij door deze laatste niet werden overgenomen
- door de verkrijger, ná de overgang.

Wel zijn er 2 uitzonderingen op dit ontslagverbod:

- Ontslag wegens dringende reden
- Ontslag om een economische, technische of organisatorische reden

De werkgever zal dit moeten bewijzen en aantonen dat hij de werknemer pas heeft ontslagen nadat hij alle mogelijkheden tot herinschakeling in het arbeidsproces van de werknemer is nagegaan.

4. Het behoud van de arbeidsvoorwaarden na overgang

Individuele arbeidsvoorwaarden

De verkrijger is gehouden de arbeidsvoorwaarden die deel uitmaken van de arbeidsovereenkomst te respecteren:

- de bezoldiging, met daarin begrepen de voordelen krachtens overeenkomst
- de beroepskwalificatie
- de anciënniteit
- de verantwoordelijkheden
- het arbeidsregime
- ...

En die voortspruiten uit:

- de collectieve arbeidsovereenkomsten
- de geschreven arbeidsovereenkomst afgesloten met de vervreemder
- de bepalingen van het arbeidsreglement van de vervreemder
- de mondeling met de vervreemder overeengekomen arbeidsvoorwaarden
- het gebruik dat van toepassing is bij de overgedragen onderneming

De verkrijger is zoals reeds aangehaald niet gehouden tot de overname van de regimes aangaande een groepsverzekering of aangaande een pensioenfonds van de vervreemder, tenzij:

- anders is overeengekomen tussen de partijen
- deze aanvullende regimes voortspruiten uit een collectieve arbeidsovereenkomst

Collectieve arbeidsvoorwaarden

Al de bij de vervreemder toepasbare collectieve arbeidsovereenkomsten, die zijn afgesloten op het niveau van de sector of op het niveau van de onderneming, dienen te worden gerespecteerd door de verkrijger (totdat zij ophouden uitwerking te hebben).

a. Sectorale collectieve arbeidsovereenkomsten

Wanneer de vervreemder en de verkrijger dezelfde soort activiteit uitoefenen, zullen zij onder hetzelfde paritair comité ressorteren.

Wanneer de hoofdactiviteit van de onderneming van de verkrijger verschilt van deze van de onderneming van de vervreemder, zullen deze ondernemingen tot een verschillend paritair comité behoren. Dan is de vraag of de verkrijger

bepalingen van de sectorale collectieve overeenkomsten die van toepassing waren bij de vervreemder moet eerbiedigen. In de rechtsleer en rechtspraak wordt dit alvast betwist. De FOD Werkgelegenheid is alvast de mening toegedaan dat de verkrijger niet meer gebonden is door de sectorale collectieve overeenkomsten die van toepassing waren bij de vervreemder (www.werk.belgië.be).

b. Collectieve overeenkomsten op ondernemingsniveau

De op het ogenblik van de overgang van de onderneming of van een gedeelte ervan toepasbare collectieve overeenkomsten, die het voorwerp zijn geweest van onderhandelingen binnen de onderneming gevoerd met de vakbondsafvaardiging en die zijn neergelegd bij de F.O.D. Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg moet men eerbiedigen.

5. Hoofdelijkheid vervreemder en verkrijger

De vervreemder en de verkrijger zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden die bestaan op het tijdstip van overgang, met uitzondering van de schulden uit hoofde van aanvullende regimes van sociale voorzieningen. De werknemer heeft dus twee schuldenaars.

Wat betreft de schulden die ontstaan na de overgang van onderneming, is er betwisting in de rechtsleer en de rechtspraak. Is de vervreemder gehouden tot de betaling van de schulden die ontstaan na de overgang, bijvoorbeeld in het geval van ontslag door de verkrijger? Volgens de FOD Werkgelegenheid is de vervreemder niet gehouden tot de betaling van de schulden van de verkrijger die ontstaan na de overgang (www.werk.belgië.be).

2.4 Samenwerking met andere sectoren

Wat gebeurt er bij samenwerking met andere sectoren? Gelden dan andere arbeidsvoorwaarden en is een andere paritair comité (PC) van toepassing?

Cao's gesloten in elk PC bepalen immers de loon- en arbeidsvoorwaarden in de onderneming.

Het belangrijkste criterium om het bevoegd paritair comité te bepalen is de activiteit die werkelijk wordt uitgeoefend door de werkgever op het Belgisch grondgebied. Deze activiteit kan men definiëren als de activiteit die het bestaan van de onderneming rechtvaardigt en de aard bepaalt van de onderneming. Dit betekent bijgevolg dat activiteiten die worden onder aanbesteed door een onderneming niet in aanmerking moeten worden genomen.

Een werkgever valt in principe onder één enkel paritair comité, volgens het principe "de bijzaak volgt de hoofdzaak". De hoofdactiviteit is de economische activiteit waaraan de meeste arbeidsuren worden besteed of waaraan de meeste personeelsleden worden tewerkgesteld.

Een uitzondering hierop is de onderneming die verschillende activiteiten uitoefent, zonder onderling verwantschap, in verschillende lokalen en met personeel dat uitsluitend wordt ingezet voor elk van deze activiteiten. Deze onderneming kan bijgevolg onder verschillende paritaire comités vallen.

Als je als onderneming niet zeker bent onder welk PC je valt, kan je onder andere advies vragen aan:

Een sociaal secretariaat of de FOD Werkgelegenheid, arbeid en sociaal overleg

Je kan ook een advies vragen aan de Algemene Directie van de Collectieve Arbeidsbetrekkingen: coa@werk.belgië.be

Dit advies heeft wel geen bindende kracht en geen juridisch gevolg. Enkel de arbeidsrechtbank kan immers een bindend besluit nemen betreffende het behoren tot een paritair comité. Enkel de individuele geschillen kunnen echter voor de rechtbank komen, met name in geval van een geschil tussen werkgever en werknemer betreffende de toepassing van de sectorale collectieve arbeidsovereenkomsten of tussen de werkgever en de RSZ of een Fonds voor Bestaanszekerheid betreffende de inning van de bijdragen. De beslissing van de rechtbank zal slechts een individuele draagkracht hebben en zal geen invloed hebben op sectoraal niveau (www.werk.belgië.be).

2.5 Verandermanagement: aandachtspunten

2.5.1 Basiskeuzes bij een veranderprogramma

Het opzetten van een veranderprogramma is een complexe aangelegenheid. Er zijn diverse condities die van invloed zijn op een programma, maar er zijn ook verschillende invalshoeken van waaruit naar een programma gekeken kan worden.

Voorafgaand aan en tijdens een veranderingsproces dienen ten aanzien van deze invalshoeken keuzes gemaakt te worden. De volgende basiskeuzes bij een veranderprogramma zijn daarbij belangrijk (Van Hootegem, 2008, 159):

- **De impact van verandering:** zullen er kleine stappen worden gezet in de verandering van de organisatie (verbeteren) of zal er een radicale wijziging van de organisatie worden gemaakt (vernieuwen)?
- **Afweging van het tempo:** Welke keuze heeft men, zal het proces snel of geleidelijk plaatsvinden? Een afwisseling tussen de twee opties kan natuurlijk ook.
- **Het object (of domein) van verandering:** Dit geeft een indicatie van de complexiteit en de benodigde energie van het veranderingsproces. Een brede aanpak heeft de totale organisatie als domein en een smalle aanpak heeft een beperkt deel als domein.
- **De speelruimte in een programma:** Dit zegt iets over de openheid van het veranderingsproces. Men spreekt ofwel van een gesloten aanpak (er wordt vooraf een grote mate van structurering aangebracht) ofwel van een open aanpak (niets wordt vooraf vastgelegd). De veranderingsstrategie die tussen deze uitersten ligt, is de semi-open aanpak, waarbij er een globaal einddoel wordt gedefinieerd en er globaal een aantal fasen worden onderkend.

- **De mate van participatie:** Participatie van betrokkenen in het veranderingsproces is van invloed op de acceptatie en er kan tijdig worden gewerkt aan cultuur- en gedragsverandering van medewerkers. Er zijn echter ook kanttekeningen hierbij te maken (namelijk het vergroot de complexiteit van het proces, het kan leiden tot meer onzekerheid over het verloop en uitkomst van het proces, het kan leiden tot het versterken van deelbelangen,...), waardoor het van belang is om goed na te denken onder welke condities een vergaande participatie positieve effecten kan teweegbrengen.
- **Opleiding:** Opleidingen hebben een groot effect als ze in een veranderprogramma zijn opgenomen. De kennis en ervaringen die worden overgedragen en uitgewisseld, hebben een directe toepasbaarheid op de eigen praktijk.
- **Het aangrijpingspunt van de verandering:** Een keuze van een aangrijpingspunt of accentuering is van belang. Hierbij kan een keuze worden gemaakt tussen zowel sociale (gedrag van mensen en cultuur) als technische variabelen (structuur of systemen).

2.5.2 De fasering van organisatieverandering

In een veranderprogramma kan in hoofdlijnen de volgende fasering worden gehanteerd (Van Hootegem, 2008, 164):

1. Belichten

In deze fase vindt een diagnose van de huidige situatie plaats en wordt gewerkt aan de bewustwording van de ernst van de problemen en knelpunten.

Naast de diagnose vindt ook de beeldvorming over de toekomstige organisatie plaats. De aanpak kan divers zijn, maar meestal wordt er een stuurgroep geïnstalleerd die van het managementteam de opdracht krijgt om de beschikbare informatie te ordenen en te analyseren.

Kritieke succesfactoren hierbij zijn:

- Her- en erkenning van de problematiek en de ernst van de situatie bij de betrokkenen: Geen struisvogelpolitiek en niet napraten zonder zelf de problemen te ervaren of in de toekomst te zien
- Integrale diagnose (oorzaak-gevolg relaties): Het is van belang om goed inzicht te hebben in het functioneren en veranderen van organisaties
- Brede oriëntatie op mogelijke richtingen en organisatieconcepten: Hierdoor ontstaat een goed overzicht van mogelijkheden en valkuilen
- Collectief delen van de analyse met de organisatie: Hierdoor wordt gewerkt aan de gezamenlijke bewustwording

2. Richten

In deze fase wordt op basis van de resultaten uit de vorige fase en een strategische herbezinning (missie, visie, doelstellingen & ambities, strategie), de richting van de toekomstige organisatie uitgewerkt.

Op grond van de strategische herbezinning en de diagnose uit de fase 'belichten', kan nu een kloofanalyse worden gemaakt. In deze kloofanalyse wordt de huidige organisatie vergeleken met de gewenste organisatie. De kloof geeft aan op welke terreinen veranderingen noodzakelijk zijn.

Kritieke succesfactoren hierbij zijn:

- Er is draagvlakontwikkeling voor de verandering en het waarom van de verandering is bijgevolg bij iedereen helder, herkenbaar en erkend
- De visie en doelstellingen zijn bekend, begrepen en voldoende doorleefd
- Er is een veranderprogramma met concrete stappen
- Er is voldoende veranderingsvermogen aanwezig dat aansluit bij het ontwikkelde programma

3. Inrichten

Het inrichten heeft betrekking op het herontwerpen van de organisatie: de afdelingsgrenzen, de taakverdeling en functievorming, de hiërarchische indeling, de positie van hulp- en stafdiensten, de procedures, de overlegstructuur, het beloningssysteem,...worden onder de loep genomen en gewijzigd.

Kritieke succesfactoren hierbij zijn:

- Voldoende betrokkenheid van de belanghebbenden en de ontwerpers hebben voldoende bagage om het ontwerpproces te kunnen uitvoeren
- Er is een proceseigenaar aanwezig die belang heeft bij een fatsoenlijk ontwerp dat rekening houdt met de lokale omstandigheden
- Het ontwerp doorbreekt de bestaande ineffectieve machtsstructuren: hiërarchische relaties benoemen
- Het resultaat moet zichtbaar zijn binnen afzienbare tijd: er moet perspectief zijn en men moet aantonen welke stappen zijn gezet en welke stappen nog moeten komen

4. Verrichten

Het verrichten is de invoeringsfase, waarbij de voorgestelde wijzigingen worden aangebracht.

Kritieke succesfactoren hierbij zijn:

- Er is voldoende daadkracht en de daad wordt dus bij het woord gevoegd
- Er worden duidelijke prioriteiten gesteld i.f.v een werkbare hoeveelheid veranderingen
- Er is ruimte voor bijstellingen
- Voortgangsmetingen op regelmatige tijden

2.5.3 Cultuurbeïnvloeding

Cultuurbeïnvloeding is een belangrijk onderwerp bij het veranderen van organisaties. Aangezien dit het integrale karakter van de verandering en het wezenlijk anders inrichten van de gehele organisatie betreft, zal er voor cultuurverandering wel altijd sprake moeten zijn van een strategische noodzaak, die dergelijke ingrijpende aanpassingen rechtvaardigt.

Het management heeft hierbij ook een voorbeeldfunctie: het is van belang dat zij met medewerkers in gesprek komt over de gewenste cultuurverandering. Zij zal de toekomstvisie moeten delen met de overige medewerkers en bespreekbaar maken welk gedrag daarbij gewenst en ongewenst is en wat de gevolgen zijn van bepaalde gedragingen (Van Hootegem, 2008, 188).

Een effectief middel om aanwezige basisveronderstellingen te prikkelen zijn tot slot opleidingen of trainingen (Van Hootegem, 2008, 189).

Concreet betekent dit:

- Strategische visiebepaling: wat is onze identiteit, welke cultuur willen we, welke aanpak zullen we hanteren?
- Loyaliteit en draagvlak bij de top van de organisatie
- Modelgedrag top-down
- Maak structuren en processen dienend voor het te bereiken doel: screenen en doorlichten
- Selectie, socialisatie en evaluatie in functie van het na te streven gedrag
- Investeer in gevoeligheid voor ethische en juridische kwesties

3 Juridische aspecten van samenwerking tussen organisaties

In dit onderdeel belichten we specifieke juridische elementen die komen kijken bij de samenwerking tussen organisaties. Nauwer samenwerken kan door het uitwerken van nieuwe structuren (structurele samenwerking), maar kan ook aan de hand van de bestaande werkvorm (functionele samenwerking).

3.1 Functionele samenwerkingsverbanden

Functionele samenwerkingsverbanden proberen logistieke oplossingen uit te werken om bepaalde taken te vergemakkelijken en dus gezamenlijk op te treden zonder een nieuwe juridische structuur uit te werken. De betrokken vzw's blijven dus bestaan en sluiten een overeenkomst waarin afspraken worden gemaakt. Bij functionele samenwerking kan het bijvoorbeeld gaan om samenaankoop van goederen, samen een gebouw huren, een gemeenschappelijke investering, een gemeenschappelijk secretariaat, etc.

3.1.1 De feitelijke vereniging

Algemene kenmerken

Een feitelijke vereniging is geen rechtspersoon. Dit betekent dat de vereniging geen rechtssubject is, die rechten kan verwerven en verplichtingen kan opnemen. Het zijn dus de leden zelf die zullen handelen.

Omdat de feitelijke vereniging geen rechtspersoonlijkheid heeft, kan het ook geen contracten sluiten: men sluit bijgevolg een contract met alle leden afzonderlijk. Om de feitelijke vereniging werkbaar te houden is het van belang om een volmachtenregeling uit te werken, waardoor één of meer personen de leden van de feitelijke vereniging kunnen vertegenwoordigen. Ook is het van belang om een samenwerkingsovereenkomst op te maken, waarin omschreven staat hoe de vereniging zal functioneren.

Aangezien de leden gehouden zijn tot de nakoming van de engagementen van de feitelijke vereniging, houdt dit wel voor hen risico's in. Het is daarom niet aangewezen om voor deze optie te kiezen indien het gaat om projecten van lange duur en waarbij er financiële risico's zijn voor de leden. Het is dan ook af te raden om in een feitelijk samenwerkingsverband personeel aan te werven of leningen aan te gaan (Hoedt, 2013, 193).

Samengevat:

- De feitelijke vereniging heeft geen rechtspersoonlijkheid
- Het kan geen contracten sluiten: de leden zijn persoonlijk verbonden
- Een volmachtenregeling uitwerken is nodig: wie vertegenwoordigt de vereniging?
- Een samenwerkingsovereenkomst moet alles in goede banen leiden
- Niet voor projecten van lange duur/zware financiële engagementen: er is immers een risico voor de leden

Organisatie

De ondertekenaars van de overeenkomst zijn de eerste leden van de feitelijke vereniging. In deze overeenkomst kan ook de mogelijkheid worden opgenomen om de groep van samenwerkende personen uit te breiden. Het is echter van belang om voldoende aandacht te besteden aan de ledenstructuur om onaangename verrassingen te vermijden (Hoedt, 2013, 193).

Er moet concreet omschreven worden:

- Wie in aanmerking komt
- Met welke meerderheid een nieuw lid aanvaard moet worden
- Hebben bepaalde leden een vetorecht?

Verder kunnen meerdere personen worden opgenomen in een feitelijk samenwerkingsverband (Hoedt, 2013, 193):

NP	Feitelijke vereniging	Vennootschap	Vzw
Expertise	Geen specifieke publicatieregels	Samenwerking met vennootschap heeft niet automatisch tot gevolg dat een vzw handelaar wordt	- Geen activiteiten ontplooiën in strijd met de statutaire doelomschrijving.
Bepaalde materiële handelingen stellen ihkv werking	Wie kan optreden als vertegenwoordiger?		- Niet tot gevolg hebben dat aan de leden (on)rechtstreeks een bepaald voordeel toekomt

Bron: Hoedt (2013)

- **Natuurlijke personen:** Kunnen toetreden tot het samenwerkingsverband wegens een bepaalde expertise of om bepaalde handelingen te stellen in het kader van de werking van de feitelijke vereniging.
- **Feitelijke vereniging:** Hier is het echter niet steeds duidelijk wie er kan optreden als vertegenwoordiger van de feitelijke vereniging omdat er voor feitelijke verenigingen geen specifieke publicatieregels zijn.
- **Vennootschap:** Een vzw kan samenwerken met een vennootschap, maar het mag niet de bedoeling zijn om activiteiten te ontplooiën die in strijd zijn met de wettelijke en statutaire beperkingen van een vzw.
- **Vzw:** Kan ook deel uitmaken van een feitelijk samenwerkingsverband maar een vzw mag niet toetreden tot een samenwerkingsverband dat activiteiten zou ontplooiën die in strijd zouden zijn met de statutaire doelomschrijving en het mag niet tot gevolg hebben dat aan de leden rechtstreeks of onrechtstreeks een bepaald voordeel toekomt. Dit zou immers in strijd zijn met het wettelijk oogmerk van de vzw.

Ieder kan zich vrij aansluiten bij de feitelijke vereniging, en ieder heeft het recht om ook uit de vereniging te stappen. Daaraan kunnen bepaalde voorwaarden en/of formaliteiten gekoppeld zijn.

Na het uittreden blijft het lid echter nog aansprakelijk voor engagementen uit het verleden of voor schade die het gevolg is van handelingen voor de uittreding.

Bij uittreding van een lid kunnen bepaalde schaalvoordelen verloren gaan. Er moet bijgevolg dan ook gekeken worden of de feitelijke vereniging nog nut heeft (Hoedt, 2013, 195).



Eigendom?

Een feitelijk samenwerkingsverband kan geen eigenaar zijn, want het heeft geen rechtspersoonlijkheid. Het is geen afzonderlijk persoon die drager is van rechten en plichten. De deelnemende leden zijn dus mede-eigenaar (in tegenstelling tot een vzw).

Men onderscheidt de pure feitelijke vereniging en de onverdeeldheid (Hoedt, 2013, 195):

Pure feitelijke vereniging	De onverdeeldheid
Het vermogen is louter bestemd voor de realisatie van het doel van de vereniging	
Noch de feitelijke vereniging, noch de leden zijn eigenaar van de kas	Meerdere personen zijn eigenaar van een vermogen De leden hebben elk een deel van het vermogen verworven

Werking van de feitelijke vereniging

Om een goede werking van de feitelijke vereniging te garanderen, is het van belang om aandacht te besteden aan de volgende punten (Hoedt, 2013, 196):

Besluitvorming	<p>Er is veel vrijheid om dit concreet vorm te geven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werken met een algemene vergadering en een raad van bestuur is mogelijk - Uitgebreide structuur zal vaak niet vereist zijn <ul style="list-style-type: none"> - Voor courante overeenkomsten: informele werkwijze (via mail bijvoorbeeld) - Om werking te evalueren en bij te sturen: formele vergadering - Duidelijk communicatieplan - Goede volmachtenregeling
Volmachtenregeling	<p>Wat?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een volmacht is het recht om in naam en voor rekening van de opdrachtgever bepaalde rechtshandelingen te stellen, waardoor de vereniging onmiddellijk verbonden is - Een of meerdere volmachtdragers is mogelijk - De volmacht kan algemeen zijn of specifiek voor bepaalde rechtshandelingen - Bij oprichting van het samenwerkingsverband goed aflijnen
	<p>Wie?</p> <ul style="list-style-type: none"> - De volmachtdrager kan zijn: <ul style="list-style-type: none"> - Eén of meerdere betrokken vzw's of andere rechtspersonen - Eén of meerdere natuurlijke personen - Elk van de vzw's moet zich akkoord verklaren met de aangeduide volmachtdrager: meestal is het de raad van bestuur die bevoegd is om bepaalde bevoegdheden te delegeren. - De volmachtdrager moet zich identificeren als volmachtdrager voor een groep vzw's: indien niet is hij persoonlijk gebonden voor de nakoming van de engagementen die in de overeenkomsten zijn opgenomen. - Indien de volmachtdrager optreedt in naam en voor rekening van meerdere vzw's, dan ontstaan er meerdere contracten en elke vzw zal een factuur krijgen in verhouding tot haar deel in het geheel.

	<ul style="list-style-type: none"> - De volmachtdrager moet echter zorgvuldig handelen: er is immers een risico op aansprakelijkheid als hij een overeenkomst zou sluiten die volgens bepaalde volmachtgevers het mandaat te buiten gaat.
	<p>Technieken om de volmachtdrager meer speling te geven:</p> <p><i>Overeenkomst onder opschortende voorwaarde van het bekomen van het akkoord van alle leden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er komt onmiddellijk een geldige overeenkomst tot stand tussen de partijen • De uitvoering ervan wordt opgeschort tot de vermelde voorwaarde is nagekomen <p><i>Optiecontract</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De optienemer bekommt gedurende een bepaalde periode het recht om een contract te sluiten met de tegenpartij • Met uitsluiting van iedere derde • Tegen vooraf bedongen voorwaarden • De optiegever verbindt zich om gedurende die periode met niemand anders te contracteren • Er komt nog geen overeenkomst tot stand
Contracteren met meerdere personen	<p>Wanneer er in een overeenkomst meerdere partijen gehouden zijn tot het leveren van een bepaalde prestatie, dan geldt als principe dat elk van de partijen een gelijk deel van de prestatie moet leveren, tenzij een andere regeling werd bedongen.</p> <p>Blijft één van de partijen in gebreke om haar deel van de prijs te betalen, dan kan de schuldeiser zich niet wenden tot de andere contractspartijen. Hij kan zich enkel richten tot die vereniging die in gebreke blijft.</p> <p>Er bestaan echter verschillende technieken om de schuldeiser te beschermen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondeelbaarheid: alle debiteuren kunnen voor het geheel worden aangesproken. - Hoofdelijkheid: de schuldeiser kan bedingen dat iedere debiteur "hoofdelijk en ondeelbaar" gehouden zijn tot betaling van de schuld.

3.1.2 Andere verwante vormen van samenwerking

Personele Unie

Bij een personele unie worden de juridische structuren behouden en worden de leden van de algemene vergadering en de bestuurders uitgewisseld, waardoor de samenstelling van de organen identiek zijn. Vaak is het de tussenstap naar de fusie (Hoedt, 2013, 203). Een dubbele besluitvorming blijft echter noodzakelijk en elke vzw moet de nodige wettelijke formaliteiten blijven vervullen (Tas, 2005, 462).

De redenen om de structuren van de verschillende vzw's toch te vrijwaren kan verschillende redenen hebben: verschillende subsidieregelingen, bepaalde contractuele engagementen, de eigenheid willen behouden,...

Aanneming

Bij aanneming gaat men in vergaande mate samen werken door taken onderling te verdelen. Toch zijn er bepaald knelpunten waar men voor moet oppassen: zo mogen de activiteiten niet in strijd zijn met het statutair doel van de vereniging en de bijkomende activiteit mag niet de hoofdzaak worden, want dan zou het statuut van de vereniging in vraag kunnen worden gesteld. Daarnaast is er nog de vraag omtrent de verrekening van geleverde prestaties: indien de ene vzw een vergoeding aanrekent aan de andere, is hier wel of geen btw op verschuldigd? (Hoedt, 2013, 203).

Kostendelende vereniging

Bij een kostendelende vereniging worden bepaalde activiteiten ondergebracht in een externe entiteit, al of niet met rechtspersoonlijkheid. In die nieuwe entiteit worden een aantal diensten in ondergebracht (bijvoorbeeld HRM, boekhouding, IT,...). Elk van de vzw's betaalt een vergoeding aan deze entiteit.

Opnieuw is het hier opletten geblazen wat betreft de btw (Hoedt, 2013, 203), maar onder bepaalde voorwaarden kan deze structuur tot stand worden gebracht zonder dat er btw verschuldigd is op de prijs die betaald wordt voor de geleverde diensten (zie in dit verband art. 44 §2, 1° bis WBTW).

3.2 Structurele samenwerkingsverbanden

Bij structurele samenwerking, kunnen de verschillende betrokken vzw's een rechtspersoon oprichten, waarin zij participeren. Deze rechtspersoon kan een aantal taken van de afzonderlijke vzw's overnemen of er zich toe beperken bepaalde belangen van haar leden te behartigen. Deze rechtspersoon kan zelfstandig naar buiten treden, kan goederen verkrijgen, personeel in dienst nemen,... (Tas, 2005, 461).

Vaak zal deze rechtsvorm de vorm van een vzw aannemen, maar een handelsvennootschap is ook een optie (al dan niet met een sociaal oogmerk). Onder bepaalde voorwaarden is het vzw's immers toegelaten te participeren in een vennootschap (Tas, 2013, 462). Het spreekt echter voor zich dat men de rechtsvorm moet kiezen die het meest aangepast is aan de specifieke noden van de samenwerking, waarbij er aandacht wordt besteed aan het fiscaal regime en of de wettelijke en statutaire vereisten verenigbaar zijn met de rechtsvorm.

3.2.1 Samenwerken in de vorm van een vzw

Bij het samenwerken in een vzw, moet men rekening houden met de volgende aandachtspunten (Hoedt, 2013, 209):

- **Statuten**
 - Wie wordt lid? Vzw-oprichters in de eerste plaats.
 - Wat zijn de voorwaarden om achteraf aangenomen te worden om samen te werken?
 - Zijn de vzw's zelf lid of dragen zij één of meer natuurlijke personen voor als lid?
- **Doel**
 - Precies omschrijven: Indien niet kan dit immers leiden tot de nietigheid van de vereniging.
 - Het ideële doel niet uit het oog verliezen: Geen te sterke gelijkenissen met de doelomschrijving van een handelsvennootschap.
- **Inbreng**
 - Omvang: Brengt ieder evenveel in? Of is het afhankelijk van de grootte? En wat zijn dan de criteria? (bijvoorbeeld: aantal personeelsleden, omzet, balanstotaal, subsidie,...).
 - Op welke wijze worden kapitaal of bepaalde goederen ingebracht?
 - Beperkingen inbouwen voor een vertrekkend lid: Het is best om een bepaalde termijn te geven aan de vzw om de som terug te betalen om de financiële gezondheid niet in het gedrang te brengen.
- **Stemrecht**
 - Grote vs kleine vzw's: Meer inbrengen = meer inspraak?
 - Afwijken van de regel '1 lid, 1 stem'?
- **Samenstelling raad van bestuur**
 - Worden de vzw's zelf bestuurder of zullen zij kandidaten voordragen die de vzw's vertegenwoordigen?
 - Aantal mandaten raad van bestuur: Moet iedere vzw een mandaat hebben?
 - Dezelfde samenstelling van de raad van bestuur kan men verzekeren door telkens dezelfde vertegenwoordiger te sturen (dit is immers niet verplicht voor vzw's).

3.2.2 Samenwerken in de vorm van een vennootschap

Hoewel het op eerste gezicht niet evident lijkt om met een groep vzw's samen te werken in de vorm van een vennootschap, kan het toch in bepaalde gevallen nuttig zijn. Zo kan men bijvoorbeeld gemakkelijker bepaalde commerciële activiteiten ontplooiën die aansluiten bij de activiteiten van de vzw's. Een vzw kan dan ook **aandeelhouder zijn van een vennootschap**. Hoedt (2013) wijst er op dat men dan wel een aantal beperkingen moet respecteren:

- Het moet gaan om een participatie in een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (bijvoorbeeld de nv, bvba, cvba, ...): indien het zou gaan om een participatie in een vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid, zou de vzw als handelaar kunnen beschouwd worden
- Een participatie is enkel mogelijk indien het niet in strijd is met een bepaling in de statuten
- Het mag niet gaan om een meerderheidsparticipatie of controleparticipatie
- De participatie moet in het verlengde liggen van het maatschappelijk doel van de vereniging
- De participatie mag niet verboden zijn door de subsidiërende overheid
- De dividenden moeten aangewend worden voor de realisatie van het maatschappelijk doel

Ook kan er samengewerkt worden in een **vennootschap met sociaal oogmerk**.

De vennootschap met sociaal oogmerk (vso) werd bij wet van 13 april 1995 in het leven geroepen om een duidelijk alternatief aan te reiken voor vzw's met economische activiteiten. De vso, in tegenstelling tot de vzw, heeft immers de onbeperkte mogelijkheid om handelsactiviteiten uit te bouwen. Men zou dus tegelijkertijd een commerciële productieactiviteit kunnen verrichten en een niet-winstgevend doel nastreven.

De vso is een label en kan aan bijna alle bestaande types van handelsvennootschappen met rechtspersoonlijkheid worden gekoppeld door in de statuten een aantal bepalingen op te nemen. In de praktijk wordt dit statuut echter vooral aangenomen door **coöperatieve vennootschappen**. Zij werden dan ook door de wetgever het meest aangemoedigd om deze vorm aan te nemen en genieten van een gunstige regeling voor het minimumkapitaal (6 150 euro ipv 18 550 euro).

De coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (cvba) wordt door de wetgever in het Wetboek Vennootschappen beschouwd als een handelsvennootschap, maar vertoont wel verenigingsrechtelijke kenmerken zoals de mogelijkheid dat zij zich tot doel stelt de zedelijke en professionele belangen van de leden te bevorderen. Ook kenmerkend voor de coöperatieve vennootschap is de veranderlijkheid van de vennoten en de inbrengen (er is immers sprake van een stuk vast kapitaal en een stuk variabel kapitaal) en dat men in de statuten vaak de wettelijke regel '1 aandeel, 1 stem' vervangt door de regel '1 vennoot, 1 stem'. De cvba wordt ook aan dezelfde kapitaalbeschermingsregeling onderworpen als de nv en de bvba.

De kenmerken van de cvba kunnen als volgt worden samengevat:

- Minimum 3 vennoten
- Variabel kapitaal: Hierdoor is er soepele toe- en uittreding mogelijk van de vennoten
- Vennoten brengen kapitaal in en maken gebruik van de coöperatie
- Mogelijkheid loskoppeling kapitaalsinbreng <-> zeggenschap
- Mogelijkheid tot creatie van verschillende soorten aandelencategorieën (met verschillende rechten)
- Grote flexibiliteit in de regelgeving = veel statutaire vrijheid

Statutaire voorwaarden van de vso

In artikel 661 van het Wetboek Vennootschappen vindt men de voorwaarden waaraan de statuten van deze organisaties moeten voldoen om de naam vso te mogen dragen:

- Artikel 661 (2°) stelt dat de statuten nauwkeurig moeten omschrijven wat het sociale oogmerk is dat de vso verricht. Zo moeten de statuten van een vennootschap met sociaal oogmerk bepalen dat de vennoten geen of een beperkt vermogensvoordeel nastreven (1°). Ook mag het belangrijkste oogmerk niet bestaan in het verlenen van een onrechtstreeks vermogensvoordeel (2°).
- Het rechtstreekse vermogensvoordeel (dividend) mag in geen geval meer bedragen dan 6 % (5°) en het liquidatiesaldo bij vereffening mag niet worden verdeeld onder de vennoten, maar moet worden toegekend aan een gelijkaardige bestemming (9°) zoals dat ook bij de vzw het geval is. Men is ook verplicht om statutair te omschrijven op welke wijze de winst wordt besteed (3°) overeenkomstig het interne en externe oogmerk van de vennootschap met inachtneming van de hiërarchie vastgelegd in de statuten.
- Artikel 661 (7°) bepaalt dat de statuten van de vso de regels vaststellen op grond waarvan aan ieder personeelslid de mogelijkheid wordt geboden om uiterlijk één jaar na zijn indienstneming door de vennootschap, de hoedanigheid van vennoot te verkrijgen. De vso wordt op die manier de enige vennootschapsvorm waarin werknemersparticipatie als een wettelijk recht wordt gedefinieerd. In artikel 661 (8°) wordt gesteld dat personeelsleden die niet langer door een arbeidsovereenkomst met de vennootschap zijn gebonden, uiterlijk één jaar na het einde van die overeenkomst afstand kunnen doen van de hoedanigheid van vennoot. Behoudens bij de coöperatieve vennootschap, die met haar variabele kapitaalgedeelte een vlotte in- en uittreding mogelijk maakt, moet men bij andere rechtsvormen telkens de statuten aanpassen, met de nodige kosten tot gevolg.
- Volgens artikel 661 (4°) dienen de statuten te bepalen dat niemand aan de stemming mag deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen. Dit percentage wordt op een twintigste gebracht wanneer één of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de vennootschap. Deze bijzondere stemkrachtbeperking is een extra bescherming voor de zeggenschap van de personeelsleden en zal ertoe leiden dat men zelfs met een kleine personeelsparticipatie rekening moet houden.
- De bestuurders of zaakvoerders van de vso moeten ieder jaar verslag uitbrengen over de wijze waarop de vennootschap heeft gewaakt over haar oogmerk (6°). Dat bijzonder verslag moet expliciet vermelden dat de investeringen, werkingskosten en bezoldigingen bestemd zijn geweest om het sociale doel van de vennootschap te verwezenlijken.

We geven hier nog een schematisch overzicht van de vso - statutaire voorwaarden:

SO	Winst	Stemrecht	WN
Nauwkeurige omschrijving SO	Wijze winstbesteding	Beperking stemrecht AV (10%, of 5%)	Modaliteiten verwerving aandelen WN (vennoot)
Bijzonder jaarverslag toezicht SO	Geen/beperkt vermogensvoordeel voor de vennoten		Modaliteiten exit WN
	Plafond winstuitkering (6%)		
	Bestemming activa bij vereffening		

Fiscaliteit van de vso

De vso heeft geen apart fiscaal regime en valt in principe onder de vennootschapsbelasting.

Wel is de aftrekbaarheid als beroepskost aanvaard van de uitgaven die de vso doet met het oog op de realisatie van haar sociaal oogmerk, zelfs als deze uitgaven zich situeren in een sfeer van niet-economische handelingen.

De rechtspersonenbelasting kan wel van toepassing zijn, indien de vso:

- ofwel aangemerkt is als een rechtspersoon die geen onderneming exploiteert of zich niet met verrichtingen van winstgevend aard bezighoudt.
- ofwel uitsluitend werkzaam is binnen de in artikel 181 Wetboek inkomstenbelastingen bedoelde bevoorrechte gebieden ofwel zich beperkt tot de toegelaten verrichtingen als bedoeld in artikel 182 wetboek inkomstenbelastingen.

Nadelen van het vso-statuut

De vso had als alternatief moeten dienen voor veel organisaties in de socialprofitsector. Ondertussen is het echter duidelijk geworden dat de vso niet populair is in Vlaanderen. In België zijn er, bijna 15 jaar na de introductie van het statuut, amper een 500-tal vso's.

We hebben al vermeld dat de vzw bijna steeds als enige optie naar voor wordt geschoven in de wetgeving voor erkenningen. Ook is de vzw in principe onderworpen aan de meer gunstige rechtspersonenbelasting en brengt een vennootschapsstructuur meer verplichtingen met zich mee dan de vzw-structuur.

Het vso-statuuat zelf vertoont echter ook meerdere gebreken:

- Ten eerste is er geen beperking op wat men verstaat onder het 'sociaal doel'.
- Ten tweede zijn er geen vereisten opgelegd met betrekking tot het bijzonder verslag, dat ook niet opgevolgd wordt door een bepaalde instantie. De huidige controle op het nastreven van het sociale doel door de vennootschap is dus bedenkelijk.
- De verplichte en financiële werknemersparticipatie (de participatie van werknemers kan enkel in de algemene vergadering) blijkt een groot struikelblok te zijn, alsook de beperking van het stemrecht. Voor de volledigheid moeten we hier wel vermelden dat de effecten van de werknemersparticipatie kunnen worden gecounterd door het creëren van verschillende categorieën aandelen, waarbij bepaalde categorieën geen stemrecht hebben. De problemen veroorzaakt door de stemrechtbeperking kunnen worden verholpen door veel aandelen te creëren, waardoor geen enkele houder een overdreven stemrecht heeft.

Voorbeeld 1 E.MM.A cvba-so

E.MM.A cvba-so (2008), is een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk opgericht door Eva vzw, Maison Médicale du Nord en Aksent vzw. Samen besloten zij een nieuw woon- en leefproject voor senioren op te starten voor senioren van diverse origine die leven in de Schaarbeekse Brabantwijk. Het Maison Biloba Huis is gebaseerd op drie pijlers: woongelegenheden voor senioren, een solidaire leefruimte voor bewoners en een onthaalruimte die openstaat voor de hele buurt.

Het kapitaal van E.MM.A cvba-so bestaat uit vier soorten aandelen categorieën:

- A: Maison Médicale du Nord
- B: EVA vzw
- C: Buurtbewoners
- D: Organisaties werkzaam in de wijk, mutualiteiten, vzw Maison BILOBA Huis, privé personen

Er moeten minstens twee bestuurders van categorieën A en B in de raad van bestuur zetelen en de bestuurders van de categorieën A en B hebben ook een vetorecht in de domeinen vastgelegd door de raad van bestuur en voorgelegd aan de algemene vergadering.

Zie <http://www.maisonbilobahuis.be/Partenaire-Fondateur-3348.php>

Voorbeeld 2 Inclusie-Invest cvba-so

Inclusie-Invest cvba-so (2011) is eveneens een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk en werd opgericht door enkele vzw's actief in de gehandicaptensector. Zij heeft een bijzonder sociaal doel voor ogen, namelijk het oprichten van huisvesting voor personen met een beperking.

Een aandeel kost 2000 euro en de rendement op investering door dividenduitkering bedraagt 1,5 %.

Enkele 'beveiligingsmechanismen' werden in de statuten ingebouwd. Zo zijn er vier categorieën aandeelhouders:

- A: Rechtspersonen uit de gehandicaptenzorg (zij kiezen 3-6 bestuurders + de voorzitter)
- B: Andere rechtspersonen en openbare instellingen (zij kiezen 1- 2 bestuurders)
- C: Natuurlijke personen (zij kiezen 1-2 bestuurders)
- D: Participatie Maatschappij Vlaanderen re Vinci NV (zij kiest 1 bestuurder)

De bestuurders worden tot slot ook niet vergoed.

Zie http://www.inclusieinvest.be/wp-content/uploads/2012/10/Brochure_Inclusie_Invest.pdf

Voorbeeld 3 Disha groep cvba-so

Disha groep cvba-so (2012) werd opgericht in de regio Antwerpen door DVC Sint-Jozef, Rotonde vzw, Spectrum vzw, De Ploeg vzw en Huize Walden vzw.

Zij zijn er van overtuigd dat door structureel samen te werken, zij gedifferentieerde, vraaggestuurde zorg kunnen bieden. Het laat toe om een actieve, gemeenschappelijke bijdrage te leveren aan de regionale zorgafstemming, alsook de mogelijkheid om de sterktes van de verschillende partners samen te voegen en betere en meer geschikte kansen te creëren voor de cliënten.

Het zou dan gaan om de gezamenlijke organisatie van diverse diensten (ICT, vervoer, administratie, comité voor preventie, aankoopbeleid, financiële, fiscale en juridische structuren, onderzoek en ontwikkeling, een kenniscentrum).

Zij waren verder van mening dat een vzw hier niet de meest gewenste structuur kon zijn en wel om de volgende redenen⁴:

- De activiteiten en diensten die aan de leden aangeboden zullen worden zijn commerciële activiteiten
- Het gezamenlijk realiseren van ondersteunende diensten sluit niet aan bij het maatschappelijk doel van de vereniging
- De financiële inbreng wordt niet vergoed

De cvba-so bood wel een haalbare optie en wel om de volgende redenen:

- Het gemakkelijk in- en uittreden van vennoten
- Het garanderen van de gelijkheid tussen de partners
- De mogelijkheid om de verschillende financiële inbreng door de leden te valoriseren
- Het mogelijk regime van de rechtspersonenbelasting (indien geen dividend uitkering)

Zie <http://www.deploeg.be/wp-content/uploads/2012/08/9.-Disha-nieuws-1.pdf>

⁴ DISHA Groep, Coöperatieve vennootschappen: ook iets voor ondernemers in welzijn? Factorij, Schaarbeek, 7 juni 2011.

3.3 Fusies tussen vzw's

Een fusie tussen vzw's is de meest ingrijpende vorm van samenwerking. Eén of meer verenigingen gaan dan op in een groter geheel. De activiteiten en het vermogen van de betrokken vzw's worden dan ondergebracht in slechts één enkele rechtspersoon (Tas, 2005, 463).

De redenen hiervoor kunnen divers zijn: om besparingen te realiseren wat betreft de vaste kosten die een vzw heeft, maar ook de naleving van algemene wettelijke verplichtingen kan veel geld kosten (Hoedt, 2013, 215). Ook moeten bepaalde vzw's een zekere omvang hebben of ze dreigen hun erkenning door de overheid te verliezen (zie bijvoorbeeld in de ziekenhuis- en onderwijssector) (Tas, 2005, 463).

Bij een fusie onderscheiden we verschillende fases (Hoedt, 2013, 215):

Voorbereidende fase	<ul style="list-style-type: none"> - Beslissen welke vzw overblijft, welke verdwijnt/verdwijnen, of er een nieuwe vzw zal worden opgericht. - Tussen de vzw's wordt er op niveau van de raad van bestuur een fusieovereenkomst opgemaakt waarin alle noodzakelijke beslissingen zijn vervat. - Uittekenen nieuwe structuur: Wie heeft stemrecht in de algemene vergadering? Hoe zit het concreet met de raad van bestuur, het dagelijks bestuur en de directie? - Statuten: Van een nieuw op te richten vzw of statutenwijziging van de vzw die zal blijven verder bestaan. - Inventaris maken van het vermogen, banken consulteren,... - Akkoord ter goedkeuring voorleggen aan de algemene vergadering: Best onder opschortende voorwaarde van de uitvoering van de fusie overeenkomst door de andere vzw's, zodat er bij een eventuele mislukking van de fusie geen onherroepelijke stappen zijn gezet.
Ontbinding en vereffening	<ul style="list-style-type: none"> - Buitengewone algemene vergadering zal beslissen om vzw te ontbinden. - Ontbinding vermelden op de agenda (bijlage bij oproeping) + ontwerpovereenkomst (bijlage bij oproeping). - AV kan geldig beraadslagen indien minstens 2/3 van de leden aanwezig of vertegenwoordigd is. - Indien niet, dan kan een tweede algemene vergadering worden samengeroepen (ten vroegste 15 dagen na de eerste algemene vergadering) en kan ze geldig beraadslagen, ongeacht het aantal aanwezige/vertegenwoordigde leden. - De ontbinding en vereffening moet aangenomen worden met minstens 4/5^{de} van de aanwezige of vertegenwoordigde leden. - Het volledige actief en passief wordt ingebracht in de fusie vzw.

Uitwerken van de nieuwe structuur	Oprichting nieuwe vzw (moet voordien gebeuren) of aanpassing van de statuten van de bestaande vzw (en dus de structuur van de algemene vergadering en de raad van bestuur aanpassen).
Publicatie van de nodige documenten	<p>Publicatie via het dossier bij de griffie van de rechtbank van koophandel.</p> <p>Ontbinding en vereffening:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beslissing tot ontbinding - Aanstelling vereffenaar en einde mandaat - Bestemming vermogen - Notariële akte (bij inbreng van een algemeenheid of van een bedrijfstak) <p>Nieuwe vzw/aanpassing bestaande vzw: Oprichting nieuwe vzw of aanpassing van de statuten</p> <p>Benoemingen bestuurders fusie-vzw/Aanstelling nieuwe bestuurders en ontslag aantal bestuurders</p>

3.4 Fusie tussen vzw's en andere rechtspersonen

Rechtspersoon zonder winstoogmerk?

Een fusie met gelijkaardige rechtspersonen, die evenmin een winstoogmerk hebben, zoals bijvoorbeeld de stichting, de internationale vzw of de beroepsvereniging is mogelijk. In de mate dat de wederpartij bij de fusie een gelijkaardig doel nastreeft en dit eveneens zonder winstoogmerk, zal de fusie toelaatbaar zijn (Tas, 2005, 488).

Met handelsvennootschappen?

Een fusie tussen een vzw en een gewone handelsvennootschap is niet mogelijk. Een dergelijke fusie zou immers impliceren dat de vzw haar vermogen een aanwending geeft die in strijd is met haar wettelijke specialiteit. De participatie van een vzw in een handelsvennootschap mag onder bepaalde voorwaarden uiteraard wel (Tas, 2005, 488).

Een fusie tussen een vzw met een vennootschap met sociaal oogmerk kan echter wel. Indien deze fusie voor gevolg heeft dat een vzw haar vermogen inbrengt in een vso, moet de procedure voor de omzetting van een vzw in een vso worden nageleefd (zie art. 26bis-26septies V&S-wet). Dit betekent dat er unanimititeit vereist is bij de leden. Bij ontbinding van een vso, omdat de uit de fusie resulterende rechtsvorm een vzw is, moet het liquidatiesaldo een bestemming krijgen die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap (zie art. 661, 9° Wetboek Vennootschappen). De inbreng van het vermogen in een vzw met gelijkaardig doel voldoet aan deze vereiste (Tas, 2005, 489).

4 Conclusies

Samenwerking tussen organisaties: Waarom, hoe en wanneer?

De reden(en) om samen te werken kunnen divers zijn. Algemeen gesproken kan men samenwerken om een bepaald vacuüm in te vullen, om schaalvoordelen te realiseren (meer efficiëntie en kostenbesparingen realiseren, draagkracht en markttoegang versterken, complementaire competenties benutten) en om meer lokale verankering/maatschappelijke inbedding te realiseren.

Samenwerken kan op verschillende manieren tot stand komen. Bij functioneel samenwerken gaat men oplossingen zoeken zonder een nieuwe juridische structuur op te zetten. Bij structureel samenwerken zal er wel een nieuwe juridische structuur opgericht worden. Hoewel de vzw in dit opzicht het meest gehanteerde vehikel is, kan de coöperatie voor bepaalde structurele verbanden een interessantere optie blijken. In tegenstelling tot de vzw is het mogelijk om aandelen uit te schrijven om zo meer mensen en middelen te mobiliseren. Ook kan zij gemakkelijker vreemd vermogen aantrekken. In vergelijking met de andere vennootschapsvormen heeft de coöperatieve vennootschap een variabel kapitaal, waardoor vennoten kunnen toetreden en uittreden zonder dat er een statutenwijziging nodig is. Ook is het mogelijk om stemrecht en inbreng los te koppelen van elkaar. Tot slot is er de mogelijkheid om verschillende soorten aandelen te creëren, waaraan telkens andere rechten en plichten gekoppeld kunnen zijn.

Wanneer er beslist moet worden tot het al dan niet samenwerken, moeten er bepaalde randvoorwaarden vervuld zijn, moet er goed gekeken worden naar het niveau en intensiteit van samenwerking, moet men uitklaren met wie men precies wil samenwerken en moet men beseffen dat er ook verschillende risico's verbonden zijn bij een samenwerking.

Samenwerking tussen organisaties: Wat met het personeel?

Wanneer er wordt samengewerkt heeft dit implicaties voor het personeel.

Op sociaaljuridisch vlak is het vraagstuk van de terbeschikkingstelling van personeel, waarbij een werkgever een werknemer in dienst neemt maar deze uitleent aan een gebruiker, mogelijk onder bepaalde voorwaarden. Zo mag de terbeschikkingstelling niet behoren tot de gewone activiteiten van de werkgever, moet het gebeuren met de vaste werknemers, kan het slechts gebeuren voor beperkte tijd, moet er een geschrift worden ondertekend waarin de voorwaarden en de duur van de terbeschikkingstelling worden vastgelegd en moet de werkgever voorafgaand de toestemming vragen en verkrijgen van de Inspectie sociale wetten.

In alle gevallen van wijziging van werkgever is ook cao 32bis van toepassing. Deze cao moet het behoud van de rechten van werknemers waarborgen ingevolge de overgang van een onderneming of van een gedeelte van een onderneming krachtens overeenkomst. Concreet betekent dit dat er een automatische overdracht is van de arbeidsovereenkomst, de overgang geen reden is tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst, de werkgever niet mag overgaan tot ontslag naar aanleiding van deze overgang, de arbeidsvoorwaarden blijven behouden en er is sprake van hoofdelijkheid van de vervreemder en de verkrijger.

Wanneer er wordt samengewerkt met andere sectoren, is de regel dat activiteiten die worden onder aanbesteed door een onderneming niet in aanmerking worden genomen bij de bepaling van het bevoegde paritair comité.

Vanuit de context van verandermanagement moet er tot slot aandacht worden besteed aan bepaalde basiskeuzes, de fasering van de organisatieverandering en aan cultuurbeïnvloeding.

Samenwerking tussen organisaties: Juridische knelpunten

Wanneer organisaties willen samenwerken, kan dat in een functioneel of in een structureel verband.

Functionele samenwerkingsverbanden proberen logistieke oplossingen uit te werken om bepaalde taken te faciliteren en dus gezamenlijk op te treden zonder een nieuwe juridische structuur uit te werken. Er is dan sprake van een feitelijke vereniging die geen rechtspersoonlijkheid heeft en dus ook geen contracten kan sluiten. De leden zijn persoonlijk verbonden, wat ook risico's inhoudt. Het is daarom van belang dat er een goede samenwerkingsovereenkomst wordt uitgewerkt, waarin de organisatie en werking van de vereniging wordt bepaald (besluitvorming, een volmachtenregeling,...). Deze optie is niet voor projecten van lange duur of met zware financiële engagementen aangezien het heel wat risico's inhoudt voor de leden. Andere verwante vormen zijn de personele unie, aanneming en een kostendelende vereniging.

Bij structurele samenwerking richten de verschillende betrokken vzw's een rechtspersoon op, waarin zij participeren. Dit kan een vzw zijn, maar in bepaalde gevallen is een (coöperatieve) vennootschap (met sociaal oogmerk) even goed een optie. Men moet alvast altijd kiezen voor de optie die het meest is aangepast aan de specifieke noden van de samenwerking.

Een fusie tussen vzw's is tot slot de meest ingrijpende piste. Eén of meer verenigingen gaan dan op in een groter geheel. De activiteiten en het vermogen van de betrokken vzw's worden dan ondergebracht in slechts één enkele rechtspersoon. Een fusie van een vzw met gelijkaardige rechtspersonen, die evenmin een winstoogmerk hebben is evenzeer toegelaten, alsook een fusie met een vennootschap met sociaal oogmerk.

Bibliografie

Coates, A. & Van Opstal, W. (2009), *The Joys and Burdens of Multiple Legal Frameworks for Social Entrepreneurship – Lessons from the Belgian Case*. Working Paper on Social and Co-operative Entrepreneurship 09.03.

Coates, A. & Van Opstal, W. (2010), Juridische kaders voor de social profit doorgelicht. In: Verso, *Social Profit Jaarboek 2010-2011*. Brussel: Standaard Uitgeverij, pp 56-64.

Coates, A., Denef, M. & Van Steenberge, J. (2008), *Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoek juridische statuten*, Steunpunt WSE.

Denef, M. (2004), *Economische activiteiten van vzw & stichting*. Kalmthout: Biblo.

Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L. en Humblet, P. (m.m.v. J. Lorré) (2010), *Handboek HRM. Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.

Hoedt, P. (2013), Juridische aspecten van samenwerkingsverbanden tussen vzw's. In: F. Cuyt en F. Geerts, *Samen ondernemer in welzijn*. Leuven: Lannoo, pp 191-219.

Jacobs, L. (2013), Kansen voor coöperatief ondernemen in de welzijnssector. In: F. Cuyt en F. Geerts, *Samen ondernemer in welzijn*. Leuven: Lannoo, pp 221-239.

Jacobs, L. & Van Opstal, W. (2013), Wat is coöperatief ondernemen? *Samenleving en Politiek* 4/2013: 44-49.

Leys, J. & Van Opstal, W. (2009), A Puzzle in SRI: Stakeholders in the Mist. *Philosophy of Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 81-96.

Ruysschaert, S. (2013), *Vzw en btw*. Antwerpen: Maklu.

Tas, R. (2005), Fusies en splitsingen van vzw's. In: M. Denef et al., *Vzw & Stichting*. Brugge: die Keure, pp 461-489.

Van Hootegem, G., van Amelsvoort, P., Van Beek, G. & Huys, R. (2008), *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.

Van Hulle, A. & Van Hulle, K. (1996), *De coöperatieve vennootschap*. Antwerpen: Kluwer.

Van Opstal, W. (2008), Coöperaties in de social profit? Een verkenning. In: Verso, *Social Profit Jaarboek 2008-2009*. Brussel: Standaard Uitgeverij, pp 76-82.

Van Opstal, W. (2010), Organisatie en financieel beheer van ondernemingen in de sociale inschakelingseconomie. In: Verso, *Social Profit Jaarboek 2010-2011*. Brussel: Standaard Uitgeverij, pp 50-55.

Van Opstal, W. (2011), *Coöperaties in zorg. Een verkenning van vraagstukken en goede praktijken in binnen- en buitenland*. Rapport EFRO project 563 02.04, Leuven: CESOC-KHLeuven & CoopConsult.

Van Opstal, W. (2012a), Sociaal ondernemen: Kansen en valkuilen voor de integrale jeugdhulp, *Agora* 28 (4): 5-9.

Van Opstal, W. (2012b), *Coöperaties in België. Profielschets 2005-2010*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.

Van Opstal, W., Gijselinckx, C. & Develtere, P. (red.) (2008), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*, Leuven: Acco.

Van Opstal, W. & Jacobs, L. (2012) Hoe missie en visie bewaken met een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk? In: Verso (red.), *Social Profit Jaarboek 2012-2013*, Berchem: WPG Uitgevers, pp 107-111.

Van Opstal, W. & Ruttens, K. (2014), Het coöperatief financieren en beheren van zorgvastgoed. Kansen, knelpunten en aanbevelingen. *Tijdschrift voor Welzijnswerk*, te verschijnen.